

EMANUELLE CAZELLA SÜHNEL

**AJLSC:UMA ANÁLISE ESTRUTURAL  
DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

Projeto Técnico apresentado ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA  
2004

## **Agradecimentos**

*Aos meus pais, que sempre me apoiaram durante esta trajetória e ao longo de todos os anos de estudo.*

*Ao meu companheiro Renato, pelo incentivo e pela dedicação demonstrada .*

*Aos colegas de trabalho que muito contribuíram para a realização deste trabalho.*

*Aos dedicados mestres, pela oportunidade de crescimento e aprendizado e especialmente ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, orientador do presente trabalho.*

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. TEMA.....	1
1.2. PROBLEMA.....	1
1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO.....	1
1.3.1.Objetivo Geral.....	1
1.3.2. Objetivos Específicos.....	1
1.4. JUSTIFICATIVA.....	2
1.5. METODOLOGIA DE TRABALHO.....	5
1.5.1. Tipo de Pesquisa.....	5
1.5.2. Abordagem de Análise.....	5
1.5.3.. População e Amostra.....	5
1.5.4. Nível de Análise.....	6
1.5.5. Unidade de Análise.....	6
1.5.6. Instrumentos de Coleta de Dados.....	6
1.5.7. Tipos de Dados.....	7
<b>2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA .....</b>	<b>8</b>
2.1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO E EMPRESA.....	8
2.2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO.....	8
2.2.1. Conceito de Administração de Recursos Humanos.....	10
2.2.2. Definição de Diretrizes, Políticas e Normas.....	12
2.2.3. Definição das Funções da Administração de Recursos Humanos.....	14
2.2.4. Definição de Cultura Organizacional.....	17
2.2.5. Definição de Desenvolvimento Organizacional.....	18
<b>3. DADOS DA EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
3.1. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	19
3.2. ÁREA DE NEGÓCIOS, ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO E FUNCIONAL....	28
3.2.1. Análise da Situação Financeira.....	28
3.2.2. Análise da Infra-estrutura Tecnológica.....	29
3.2.3. Análise da Estratégia de Negócios.....	30
3.2.4. Análise Funcional.....	33
3.2.5. Análise Estrutural.....	35
3.3. AÇÕES, NORMAS E POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS.....	35
<b>4. PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
4.1. ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
<b>5. COMPARAÇÕES.....</b>	<b>47</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>7.CONCLUSÕES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>

## **RESUMO**

Trabalho apresentado a Universidade Federal do Paraná para fins de conclusão do curso de Especialização em Administração de Pessoas. Propõem-se a realizar uma análise estrutural do setor de Recursos Humanos da empresa AJLSC, durante o período de março a junho de 2004, com o propósito de: descrever as área de negócios, o ambiente competitivo e funcional da empresa; caracterizar as ações, as normas e as políticas de administração de RH e gestão de pessoas; identificar os problemas usuais relacionados a área de RH e gestão de pessoas, recomendar ações, normas e políticas para a área de RH e gestão de pessoas. O trabalho estrutura-se através de uma pesquisa bibliográfica – objetivando o resgate das bases teóricas existentes e discorrendo sobre as mais relevantes contribuições de autores dentro do tema de Recursos Humanos - e de uma análise do setor de Recursos Humanos da empresa AJLSC. Com finalidade orientativa, propõe-se a elaborar um plano de ação voltado para estruturação e planejamento de RH, definindo diretrizes, políticas, propondo normas e ações voltadas para o setor de RH e gestão de pessoas da empresa AJLSC, possibilitando integração, unificação e agilidade nos processos. Além disso, objetiva promover e estimular a participação de todos os membros da organização nos processos de mudança.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. TEMA

AJLSC: Uma Análise Estrutural do Setor de Recursos Humanos.

## 1.2. PROBLEMA

De que forma a falta de um setor de Recursos Humanos integrado e estruturado se reflete no comportamento individual e organizacional.

## 1.3.OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar, a partir da análise das características de negócios e da estrutura funcional, as normas e as políticas de RH e gestão de pessoas na empresa AJLSC.

### 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Descrever as área de negócios, o ambiente competitivo e funcional da empresa
- B. Caracterizar as ações, as normas e as políticas de administração de RH e gestão de pessoas
- C. Identificar os problemas usuais relacionados a área de RH e gestão de pessoas
- D. Recomendar ações, normas e políticas para a área de RH e gestão de pessoas

#### 1.4. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho, intitulado AJLSC: Uma Análise Estrutural do Setor de Recursos Humanos, foi estruturado partindo-se do princípio de que o Recursos Humanos - como um setor estratégico - possui papel fundamental na capacitação, adaptação, otimização e desenvolvimento das organizações. Baseando-se nesta afirmação e percebendo que esta situação ideal ainda está longe de ser alcançada - pois revela-se uma prática recente adotada por algumas organizações - definiu-se como problema a ser apresentado e pesquisado: “De que forma a falta de um setor de Recursos Humanos integrado e estruturado se reflete no comportamento individual e organizacional”.

O trabalho consiste em uma análise do setor de Recursos Humanos da organização AJLSC, localizada em Curitiba-Pr e assim denominada com a finalidade de preservar sua identidade. Tem por objetivo: “Identificar, a partir da análise das características de negócios e da estrutura funcional, as normas e as políticas de RH e gestão de pessoas na empresa AJLSC”. Propõe-se a entender como as políticas estruturais e inclusive as políticas de RH vigentes estão influenciando o comportamento tanto da organização quanto dos indivíduos nela inseridos.

A organização se estabelece e se constitui através de recursos materiais, financeiros, sociais, humanos, etc; portanto, através de relações materiais, financeiras, sociais, humanas, etc. As relações humanas abarcam fatores psíquicos, sociais, culturais, educacionais, etc, pois cada indivíduo carrega consigo particularidades que compõem sua personalidade, seu modo de agir, pensar, sentir e se comportar. Estas características também se manifestam no ambiente organizacional e nas relações de trabalho. O setor de Recursos Humanos está intimamente

atrelado às relações humanas e às relações de trabalho. Tem como um dos objetivos, estabelecer e primar para que estas relações sejam produtivas, amigáveis e saudáveis. Deve estimular e manter a integridade destas relações, a reciprocidade e a satisfação, procurando minimizar conflitos, compreendendo as necessidades e potencialidades de cada indivíduo, assim como direcionando ações específicas a fim de integrar objetivos e interesses comuns.

Cada vez mais, os representantes do capital terão que acreditar que os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização e são capazes de se empenhar positivamente no trabalho. Somente baseados nesta crença é que poderão visualizar outros caminhos e implementar alternativas criativas que combinem produtividade com reconhecimento, realização e participação. O enfoque principal da gestão de RH está na busca e no desenvolvimento da qualificação, da competência e da utilização adequada dos talentos das pessoas. A motivação, a realização e a satisfação deverão ser alcançadas através do trabalho e não através de artifícios e mecanismos paliativos fora do trabalho.

Este papel integrador, estimulador e estruturador do Recursos Humanos faz parte de um trabalho gradual, que apresenta resultados mais sólidos e profundos a longo prazo. Exige dedicação, mudanças contínuas e aceitação, pois trabalha muito com o processo de análise e reflexão, com a mudança de posturas, atitudes e comportamentos. Ainda enfrenta resistência, principalmente em empresas tradicionais, que adotam estilos burocráticos, centralizadores, emergenciais e controladores. Aos poucos está sendo difundido, implantado, praticado e percebido como necessário para atingir níveis elevados de crescimento, principalmente por trabalhar com o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização, fato que pode apresentar-se como um diferencial direcionado para o ambiente e para o mercado externo.

Não é difícil perceber que mundo vem sofrendo mudanças contínuas e que as mesmas exigem cada vez mais e mais adaptações. Percebe-se que as organizações que antes respondiam aos clientes com certa qualidade, hoje encontram-se com pouca agilidade, com necessidade de rever processos, formas de atuação e deparando-se com problemas para os quais não foram preparadas. A medida que as mudanças ambientais atingem as organizações, elas interferem nas estruturas existentes, nas relações existentes, nos processos de tomada de decisão, etc.

O crescimento mercadológico também está atrelado ao entendimento e atendimento das condições do ambiente externo, e

“quanto mais competitivo e exigente for o mercado onde esta empresa atua, tanto mais deverá orientar suas estratégias de negócios e ajustar sua infra-estrutura organizacional em função deste mercado. Os interesses da empresa precisam estar afinados com as expectativas do mercado, exigindo portanto, flexibilidade, criatividade e inovação. Estes atributos fluem das pessoas. Logo, o nível de competência e potencial requeridos não combinam com uma filosofia de gestão de pessoal que não valoriza e não acredita na contribuição consciente dos Recursos Humanos” (Lucena, 1995, p 26).

O sucesso da organização, além da adaptação às mudanças, inovação, padrões de qualidade e produtividade, etc., também depende da cooperação e satisfação das necessidades dos funcionários. O modo como estes aspectos são tratados e vivenciados, caracterizam formas diferentes de organização ao longo do tempo. E não existem organizações certas ou erradas, mas organizações variadas, com atividades variadas, posturas diferentes, orientadas para determinadas tarefas em determinadas condições e determinadas épocas. Dizer que o talento das pessoas que trabalham na organização é a vantagem competitiva definitiva, não é novidade. Realmente o conhecimento – sobre o negócio, a concorrência, os clientes, a tecnologia e assim por diante – a integração e o comprometimento coletivo, estão se tornando a última fronteira da excelência organizacional e um diferencial para sobrevivência.



Por outro lado, vale também dizer que a competição se tornou, talvez, o único viés pelo qual a maioria das organizações aborda a mudança. E a mudança acontece conforme a necessidade e a competição no mercado. Mas, se a mudança não é cultivada e enraizada, consistirá sempre em uma visão de curto prazo e de ações imediatas, não atingindo o objetivo inovador e sim o remediador. Por

isso, muitos dos problemas de hoje advém de soluções formuladas ontem e as soluções dadas hoje poderão gerar novos problemas amanhã. É papel também do RH – além dos papéis já citados acima de integrar, estruturar, estimular - analisar as situações e implementar ações direcionadas para as causas dos problemas organizacionais, propondo mudanças e assegurando sua continuidade, focando sempre o desenvolvimento e o aprimoramento das organizações.

## 1.5. METODOLOGIA DE TRABALHO

### 1.5.1. TIPO DE PESQUISA

Realizar-se-á uma pesquisa de abordagem qualitativa através de estudo de caso.

### 1.5.2. ABORDAGEM DE ANÁLISE

A abordagem utilizada será qualitativa.

### 1.5.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

População em estudo constituir-se-á no quadro funcional da matriz da AJLSC, localizada em Curitiba-Pr. Utilizar-se-á uma amostragem na análise dos dados, composta por 14 componentes representativos da AJLSC Curitiba-Pr.

O propósito básico da amostragem é examinar uma população inteira estudando uma porção do grupo de modo que os dados coletados possam ser usados para fazer estimativas precisas da população toda.

### 1.5.4. NÍVEL DE ANÁLISE

A análise será estrutural e corresponderá ao setor de Recursos Humanos da AJLSC.

### 1.5.5. UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise corresponderá a matriz da AJLSC, localizada em Curitiba-Pr, na Cidade Industrial.

### 1.5.6. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Servirão como instrumentos de coleta e apuração de dados informacionais as observações locais, as entrevistas diretivas, os questionários individuais, etc.

“Os projetos de pesquisa de comportamento organizacional mais bem sucedidos foram baseados em informações geradas por uma mistura de técnicas complementares”(Bowditch, 1998, p 34).

Os Questionários

“são o melhor método para se acumular grande quantidade de dados de opinião pública sobre um grande elenco de questões sociais e políticas... são particularmente úteis para o estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica...também podem proporcionar informações úteis sobre mudanças nestas variáveis... e os dados se prestam à análise estatística rigorosa, que pode ajudar na análise de tendências em diversas situações”(Bowditch, 1998, p 33).

As Entrevistas Pessoais podem ser utilizadas para coletar informações sobre o que as pessoas sentem e pensam de determinadas situações, questões e problemas.

“Esta abordagem é mais direta que o uso de questionários e pode levar a uma visão mais profunda do significado real de dados subjetivos. Visto que a situação face a face oferece maior flexibilidade... as pessoas podem ser inquiridas mais plenamente sobre suas atitudes e opiniões” (Bowditch, 1998, p 33).

As Observações também constituem-se como instrumentos de coleta e análise de dados.

“Uma das maneiras mais eficazes de se descobrir como o trabalho realmente é executado num certo grupo ou organização consiste em observar o comportamento das pessoas enquanto elas trabalham ou interagem com outras. Estas observações podem abranger desde a observação casual e informal do processo de trabalho, a observações altamente estruturadas que utilizam um quadro formal para especificar atividades e comportamentos. As principais vantagens (...) são a flexibilidade e a objetividade... o pesquisador coleta informações do comportamento real e não de relatórios...”(Bowditch, 1998, p 34).

#### 1.5.7. TIPOS DE DADOS

Utilizar-se-ão dados de coleta primários (que podem ser compreendidos como dados coletados pela primeira vez, que poderão ser obtidos através de entrevistas, observações e questionários) e também dados secundários ( que podem ser compreendidos como dados pré-existent, obtidos através de documentos do RH – como pesquisas, reuniões, questionários e treinamentos)

## **2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA**

### **2.1. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO E EMPRESA**

Uma ORGANIZAÇÃO pode ser definida como um conjunto de pessoas que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos através de transações e da divisão do trabalho através do tempo e mediante processos decisórios.

Uma EMPRESA pode ser definida como uma organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro.

### **2.2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO**

Administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar os objetivos. Na Administração Científica envolviam-se os métodos e processos de trabalho de cada operário; na Teoria Clássica a Administração envolve previsão, organização, direção, coordenação e controle de trabalho realizado em toda a organização; na Teoria das Relações Humanas, a Administração deve buscar os melhores resultados por meio de condições que permitam a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação das necessidades individuais.

A administração é a ferramenta específica e necessária para viabilizar que as instituições gerem resultados. Sua tarefa é interpretar os objetivos propostos pelas organizações: planejamento, direção e controle. Na prática, a administração deve ainda, pautar-se na análise e

definição dos resultados esperados para posteriormente organizar os recursos necessários ao atendimento dos objetivos traçados e conquistas dos resultados propostos pela organização.

Peter Drucker (1909), em seu livro *Fator Humano e Desempenho*, relata que o homem deste século, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente um empregado. Trabalha em uma instituição, depende dela para sua subsistência, busca nela oportunidades e acesso a uma posição e função na sociedade, como também procura através dela, a satisfação e a realização pessoal. A administração, dentro deste contexto, torna-se o órgão específico na lógica da sobrevivência das instituições, que existem para cumprir uma finalidade e tem uma missão específica, assim como uma função social específica. Nas empresas, podemos chamar esta finalidade de desempenho econômico, que é um fator prioritário e a razão de ser de qualquer empresa. A administração tem como dimensão zelar pelo desempenho econômico assim como tornar o trabalho produtivo, o trabalhador realizado e empreendedor. A empresa (ou a instituição) tem um recurso de extrema importância que é o homem. É através da capacidade de tornar o trabalho produtivo que a empresa consegue atingir seus propósitos.

Ao mesmo tempo em que deve tornar o trabalho produtivo, a empresa torna-se um meio pelo qual o trabalhador busca seu sustento, encontra acesso a um status social e a comunidade, busca satisfação e realização pessoal. Então, a administração deve cumprir outro papel que é tornar o trabalhador realizado e empreendedor. Isto significa que deve considerar o ser humano como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares e além disso, como ser que é dono de seu próprio modo distinto de agir. Significa, então, considerá-los não como objetos, mas como seres humanos que ao contrário de outros recursos, têm personalidade, cidadania, controle sobre seu trabalho e que exigem responsabilidade, motivação, participação e contribuição, constante desenvolvimento intelectual e aplicação do aprendizado, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função dentro das empresas, instituições ou organizações. Tornar produtivos os aspectos das pessoas é uma finalidade exclusiva das organizações.

“Pois o ser humano, e apenas o ser humano, não pode ser “trabalhado”, (...) um relacionamento entre duas pessoas nunca é uma relação entre uma pessoa e uma “coisa”, a ser utilizada como um

recurso passivo (...) O ser humano não pode ser "trabalhado" ele é "desenvolvido" (Drucker, 1909, p 70).

"A Administração é o processo de alcançar com eficiência os objetivos da organização, com e através das pessoas. Para alcançar seus objetivos a administração geralmente exige a coordenação de vários componentes vitais ou funções (...), o planejamento (...instituir objetivos), a organização (...determinar que as atividades precisam ser contempladas para se alcançarem estes objetivos), a direção (isto é, garantir que as pessoas certas estejam nos cargos, com habilidades apropriadas, motivando-as aos níveis de alta produtividade) e controle (isto é, atividades de monitoração para assegurar que os objetivos sejam cumpridos). Quando estas quatro funções operam de uma maneira coordenada podemos dizer que a organização segue o rumo certo para a consecução de seus objetivos. Há três elementos comuns para alcançar objetivos: metas, recursos limitados e pessoal.(...) É preciso reconhecer a importância de se fixarem objetivos. Os objetivos são necessários porque as atividades realizadas numa organização devem ser orientadas para alguma finalidade (...)os objetivos instituídos podem não ser explícitos, mas onde não há objetivos não há necessidade de administradores. Os recursos limitados constituem um fato da vida organizacional e o administrador é responsável por sua distribuição. (...) os administradores devem se preocupar com a realização dos objetivos, o que os tornará eficazes e com a melhor distribuição dos recursos, o que os torna eficientes.(...) É com e através das pessoas que os administradores realizam o seu trabalho" (Robbins e Decenzo, 1990, p 2).

### 2.2.1 – CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A revolução industrial foi um marco para a organização do trabalho. Suas máquinas e a produção em massa concentraram grandes contingentes de trabalhadores e fizeram com que a sociedade se organizasse de forma diferente da então vivenciada. Aparece a engenharia industrial, com o foco na obtenção e no aumento da produtividade, na racionalização da produção e dos custos, na otimização da eficiência das máquinas, no aumento de capital, etc. De outro lado, surgem as relações de trabalho, que a princípio envolvem somente uma troca entre empregados e empregadores. De um lado o empregado, que recebe em troca de seu trabalho diário uma recompensa mensal, ou seja, o salário e de outro o empregador que remunera seu empregado pela atividade prestada. Salários e benefícios são vistos como formas de recompensa. Com o estreitamento contínuo desta relação homem-trabalho, nota-se que o engajamento dos indivíduos nos sistemas de trabalho individual e coletivo, passa a constituir e

determinar não só um meio de vida, mas também uma forma de realização pessoal. Salários e benefícios não são mais vistos como as únicas formas de recompensa. Buscam-se também, através do trabalho, oportunidades de treinamento, de desenvolvimento, um bom ambiente organizacional, status social, sentimento de pertencer ao grupo e sensação de realização. Percebe-se então que o significado do trabalho passa a interferir nas formas e nos modos de vida individuais e coletivos, dimensionando ideologias e posturas diferenciadas.

Quando falamos em significado do trabalho, podemos entender que tanto a estrutura, quanto a forma da organização estão diretamente relacionadas e desempenham papel importante na compreensão deste significado, pois afinal, as organizações abarcam e constituem as relações de trabalho.

A administração de Recursos Humanos nasceu com a Primeira Guerra Mundial, com o recrutamento, a seleção, o treinamento e o pagamento de trabalhadores envolvidos na produção de uma economia de guerra. Diferentemente das antigas máquinas de guerra ou industriais, que trabalhavam melhor se executassem apenas uma tarefa repetitiva, simples e em um mesmo ritmo, percebeu-se que o ser humano possui uma engenharia bastante diferente e complexa. Adapta-se melhor a tarefas que exigem várias operações, que exigem empenho de seu corpo e sua mente, que proporcionam ritmos variados de execução. As atividades do trabalhador são melhores organizadas quando existe certo grau de diversidade e exigem envolvimento e responsabilidade. Esta visão mais ampla da relação entre homem e trabalho permitiu que a administração de recursos humanos fosse desenvolvida e inserida nas rotinas das organizações.

“A administração de recursos humanos é a parte da organização que trata da dimensão pessoas (...)Toda organização é constituída por pessoas. Obter seus serviços, desenvolver suas

habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a organização são essenciais para se alcançarem os objetivos organizacionais (...) independentemente do tipo de organização” (Robbins e Decenzo, 1990, p 3).

Segundo Milkovich e Boudreau, por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, sua qualidade influencia diretamente a capacidade das organizações e de seus empregados em atingir seus objetivos (Milkovich e Boudreau, 2000).

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e os objetivos da organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa, atingir seus objetivos. A definição de RH requer que as decisões sejam integradas e consistentes, ou seja, façam parte de um todo. Para tanto, é preciso estabelecer diretrizes, políticas e normas de RH, que assegurem ações e decisões.

## 2.2.2. DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES, POLÍTICAS E NORMAS

Diretrizes são

“orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa” (Aquino, 1980, p 117).

Constituem uma fonte segura de orientação para todos os níveis da organização. Reforçam o princípio de descentralização e de delegação de competência, funcionando como guia para decisões e contribuindo para o aumento de produtividade da empresa. São o primeiro caminho para o controle de operações a distância. Diretrizes contribuem para o estabelecimento do hábito de trabalhar com estimativas e prognósticos, facilitando o controle, a prevenção de



erros e o dispêndio de tempo com problemas. Permite que o setor/departamento de Recursos Humanos trabalhe preventivamente.

“As diretrizes constituem o ponto de partida para o planejamento da Administração de Recursos Humanos. Por seu intermédio promovemos a integração da empresa como entidade orgânica, sistêmica, com as funções de procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa, utilização de pessoal e com o ambiente externo (...) como a função de pessoal deve, no processo estratégico, nivelar-se às demais funções, suas diretrizes são elaboradas em consonância com este planejamento” (Aquino, 1980, p 119).

“Uma boa política de pessoal produz uniformidade de esforços e reduz a subjetividade. Se todos na empresa sabem como proceder em determinadas situações, eliminam-se ou reduzem-se o esforço e o tempo para tomar certas decisões com as quais a Diretoria não concorda ou para executar tarefas desnecessárias” (Aquino, 1980, p 118).

A palavra Política pode ser definida como princípio que orienta uma atitude e também pode ser definido como um conjunto de objetivos que servem a planificação de uma ou mais atividades. As políticas são diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas. Têm caráter permanente e devem comunicar de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização.

“Delimitam o universo dentro do qual as decisões são tomadas e norteiam a elaboração de normas, procedimento, padrões, programas e atividades”(Lucena, 1995, p 65).

As políticas são complementadas através da formulação de normas, procedimentos e controles, de modo a viabilizar a operacionalização do recursos humanos.

A palavra Norma pode ser definida como um princípio que serve a uma regra, a um exemplo, a um modelo, a um método. Normas podem ser definidas como um conjunto de regras de uso geral, relativas à características de um método, compiladas com o objetivo de uniformizar e garantir o funcionamento e a segurança.

As normas definem as ações a serem desenvolvidas, delimitam o âmbito de aplicação e os limites da responsabilidade e da autoridade; orientam a especificação dos procedimentos decorrentes e estabelecem a linha de conduta das pessoas envolvidas.

Os procedimentos são o detalhamento de como uma norma deve ser aplicada. Estabelecem os passos de determinada ação a ser concretizada e o fluxo das informações geradas. Definem os instrumentos para aplicação e controle, os recursos necessários, quem deve estar envolvido na ação e qual o grau de participação.

O controle define critérios de acompanhamento e avaliação das políticas, normas e procedimentos. Possibilita a mensuração dos resultados de sua aplicação e indicam as ações preventivas e corretivas que assegurarão os resultados esperados.

### 2.2.3. DEFINIÇÃO DAS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos poderá concentrar quatro funções essenciais: preenchimento de cargos dentro da organização, treinamento e desenvolvimento de pessoal, motivação de pessoal e manutenção das práticas organizacionais.

O Preenchimento de Cargos pode ser estruturado através do recrutamento e da seleção, processos que visam encontrar as pessoas certas para os lugares certos, através de técnicas específicas e direcionadas.

O Treinamento e Desenvolvimento de pessoas visa proporcionar maior qualificação, melhorar os processos de trabalho e comunicação, além de outros fatores.

Segundo Chiavenatto, o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos e pode ser aplicado a todos os níveis da organização (Chiavenatto 1997).

Para este mesmo autor, o treinamento constitui-se tanto como um investimento na organização, quanto nas pessoas que nela trabalham. É um meio de enriquecer o patrimônio humano através do desenvolvimento de competências com a finalidade de implementar a produtividade, a criatividade, a inovação e a contribuição para atingimento de objetivos e resultados organizacionais. O treinamento proporciona quatro tipos de mudança comportamental. A primeira mudança refere-se a transmissão de informações e aquisição de maiores conhecimentos. A segunda mudança refere-se desenvolvimento e aprimoramento de habilidades. A terceira mudança refere-se a mudança de atitudes e modificação de comportamentos. A última mudança refere-se ao desenvolvimento e aplicação de novos conceitos (Chiavenatto, 1999).

Quando falamos de treinamento e desenvolvimento, podemos ressaltar que a administração de recursos humanos desempenha um papel importante na implementação dos programas de melhoria contínua. O fato de engajar-se em um processo e de manter o esforço voltado para a conquista de melhorias já revela e indica a introdução de mudanças. As pessoas envolvidas na organização devem estar preparadas para essas mudanças. É função do RH preparar as pessoas para as mudanças. Isto pode ser realizado através de uma comunicação clara e ampla dos motivos pelos quais a mudança ocorrerá, o se é esperado e quais os efeitos posteriores.

“Os esforços de melhorias podem resultar em mudanças nos padrões de trabalho, mudanças na operações e até mesmo mudança nos relacionamentos (...) a administração de RH deve estar preparada para treinar empregados nos novos processos e ajudá-los a alcançar novos níveis de habilidades que podem ser associados as “operações novas e melhoradas”” (Robbins e Decenzo, 1990, p 27).

Motivar significa compreender os diferentes objetivos e necessidades pessoais que os funcionários esperam suprir através do trabalho. Pode-se pensar em planos de recompensas, benefícios para a família, flexibilização de horários, programas de remuneração por desempenho, compensações por competências, participação efetiva através de compra de ações, etc.

A Manutenção das práticas organizacionais é o ponto crucial para o cumprimento de todas as funções da administração de recursos humanos. Significa manter adequadamente tudo o que já foi implantado e conquistado, amadurecer novas práticas e ações, objetivando sempre melhorias posteriores e maior crescimento.

Ainda falando em administração de RH, nos deparamos com a questão do ambiente de trabalho. As práticas de administração de RH devem garantir que os funcionários mantenham uma relação produtiva com a organização. Um dos elos pode ser o ambiente de trabalho, que deve ser estruturado para induzir os trabalhadores a permanecerem na organização e ao mesmo tempo poderá ser um diferencial para atrair novos candidatos. Atrair e manter os funcionários exige que a administração de RH tenha políticas e práticas que também os funcionários desejam.

Segundo Peter Drucker, a organização não é um fim em si mesma, mas um meio que visa o bom desempenho e os bons resultados da empresa. A finalidade de uma organização é fazer com que homens comuns realizem coisas incomuns. O grande teste de uma organização consiste em fazer com que seres humanos normais tenham um desempenho extraordinário; em fazer vir à tona quaisquer pontos positivos de seus membros e usá-los para que todos trabalhem mais e melhor. O grande teste de uma organização é sua capacidade de neutralizar as deficiências de seus empregados. Um bom espírito organizacional exige abertura plena à excelência individual. Toda ação excepcional deve ser reconhecida, incentivada e recompensada, além de tornada produtiva para todos os outros membros da organização. Logo, um bom espírito organizacional requer a concentração nos aspectos positivos do ser humano naquilo que é capaz de fazer e não nas suas inaptidões. Requer um aperfeiçoamento constante da competência e do desempenho de todo o grupo: o bom desempenho do passado deve se tornar mínimo do presente e a excelência do ontem o lugar-comum de hoje. Inversamente, nada condena mais uma organização que o fato da capacidade e força de seus elementos extraordinários poder se tornar uma ameaça ao grupo e de sua atuação excepcional talvez se transformar numa fonte de dificuldades, frustração e desestímulo para os outros. Nada corrói mais rapidamente o espírito de uma organização que concentrar nas deficiências e inaptidões, relegando os pontos positivos e aptidões das pessoas (Drucker, 1909).

As organizações são formadas de pessoas e grupos de trabalho. O grupo de trabalho cria laços sociais e relacionamentos pessoais que ultrapassam a dimensão do trabalho. A

organização deve estar apta também a organizar e gerir eficazmente os grupos de trabalho. Os indivíduos devem estar organizados para trabalharem juntos e não um contra o outro; recompensados por seus esforços de grupo e também por seus esforços individuais; considerados pelos outros e por si mesmos uma unidade social coesa; orgulhosos de si, do outro e de sua atuação.

“...os profissionais da área de recursos humanos são elementos importantes no sucesso de qualquer organização (...) muitas companhias reconhecem a importância de pessoal na realização de seus objetivos. A administração de RH, portanto, deve equilibrar duas responsabilidades principais: “a de ser um parceiro estratégico nos negócios e um representante dos empregados””(Robbins e Decenzo, 1990, p 3).

Ser um parceiro estratégico implica e envolve o apoio da empresa, o que pressupõe análise de projetos organizacionais, análise da cultura e sistemas de desempenho, recomendações e implementações de mudanças quando fizerem-se necessárias.

#### 2.2.4 - DEFINIÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional pode ser considerada como uma variável interna que permeia modos de ação, rituais, cerimônias, relacionamentos, pensamentos que permeiam o cotidiano das organizações. Cada organização possui a sua própria cultura, que inclui normas e regulamentos de longo prazo, implícitos muitas vezes, uma linguagem especial que possibilita a comunicação entre seus membros, padrões partilhados de relevância do trabalho a ser realizado, preconceitos banais e imperativos, padrões de comportamento e etiqueta social, costumes, relacionamentos e tradições.

Sempre que ocorrem mudanças significativas nas organizações e nas culturas das organizações, ocorrem mudanças no modo como o trabalho é realizado. Envolver os

funcionários no processo de mudança pode ter vários significados para cada organização e para cada funcionário e é um dos modos mais representativos para alcançar e perpetuar mudanças. Um dos modos para conseguir envolvimento é instigá-los a assumir responsabilidades, envolvê-los nas tomadas de decisões e na participação efetiva de processos.

O desenvolvimento organizacional é um dos instrumentos que estimula e solidifica a mudança cultural. É um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados de algum tipo de mudança organizacional, que pode ser definida como: o ato de variar ou alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento.

#### 2.2.5. DEFINIÇÃO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

“Desenvolvimento é uma abordagem planejada para a mudança inter-pessoal, grupal, inter-grupal e organizacional que acontece de modo abrangente, a longo prazo e sob orientação de um agente de mudança” (Wagner e Hollenbenck, 2002, p 376).

“Desenvolvimento organizacional é uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para enfocar a organização como um todo a fim de ocasionar a mudança planejada. Esta estratégia procura mudar crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas – de fato, o sistema organizacional; inteiro -, de modo que a organização possa adaptar-se melhor à mudança. Enfoca especialmente a formação de equipes e solução de problemas pelo grupo. Um subproduto excelente é o desenvolvimento de recursos humanos à medida que os empregados adquirem competência em enfrentar seus problemas mútuos”(Werther, 1983, p 256).

O DO pode melhorar o desempenho individual, grupal e organizacional, a satisfação frente ao cargo que o indivíduo ocupa, a comunicação, a cooperação e trabalho em equipe, a auto-mudança, pois estimula a participação consciente

### **3. DADOS DA EMPRESA**

#### **3.1. HISTORICO DA EMPRESA**

Denominação: AJLSC

Número de funcionários: 79 funcionários distribuídos entre matriz e filiais. Matriz Curitiba-Pr – 17 funcionários, Show-Room Curitiba-Pr – 16 funcionários; Londrina-Pr – 4 funcionários, Campo Grande-MS – 5 funcionários, Florianópolis-SC - 9 funcionários, Blumenau-SC – 8 funcionários, Balneário Camboriú-SC – 4 funcionários, Criciúma-SC – 1 funcionário, Joinville-SC – 5 funcionários, Porto Alegre-RS– 10 funcionários.

A AJLSC foi fundada em 1994, em Curitiba-Pr, por dois cunhados e sócios, hoje Diretores da empresa, um da área administrativa e outro da comercial. Iniciou com a venda direta de sistemas de climatização para o consumidor final, através da compra e venda de ar condicionado em parceria com a fábrica da SPGCAR, líder mundial neste segmento. Há dez anos existia um único responsável tanto pelas vendas, quanto pelo pedido, faturamento, recebimento, entrega do produto e cobrança. Esta pessoa hoje assume o cargo de diretor administrativo da empresa. Até o ano de 2000 a AJLSC contava com um quadro de quatro funcionários na matriz (dois funcionários para a área administrativa, um motorista (também responsável pela expedição) e o próprio diretor administrativo). No decorrer dos anos a empresa estruturou-se financeiramente e no final de 2000 a deparou-se com a possibilidade de um crescimento mercadológico significativo, o que fez com que a mesma vislumbasse a oportunidade de expandir sua área de atuação para o mercado do sul e também do norte do

Brasil, especificamente para o Mato Grosso do Sul. Aplicou capital e estruturou as oito filiais que hoje estão distribuídas nos estados do Mato Grosso do Sul (Campo Grande), Paraná (Curitiba e Londrina), Santa Catarina (Joinville, Balneário Camboriú, Florianópolis-Criciúma e Blumenau) e Rio Grande do Sul (Porto Alegre). Este rápido crescimento apontou para a necessidade de estruturação de alguns setores, principalmente do administrativo e expedição, pois a empresa tinha mais oito filiais para atender prontamente. Percebeu-se também a necessidade de aumento de quadro funcional, bem como de espaço físico para atender e suprir as demandas de mercado e das recém-inauguradas filiais.

A matriz está centralizada em Curitiba-Pr (na sede do CIC- Cidade Industrial de Curitiba)e nela estão sedimentados os setores administrativo, expedição, recursos humanos e Diretoria.

Em 2001 o setor administrativo da AJLSC foi estruturado e informatizado. Passou de um quadro de 2 para 6 funcionários. Atualmente conta com um Gerente Administrativo, com assistentes administrativos e financeiros. O setor administrativo é responsável por administrar, controlar e auxiliar as filiais em todos os processos inerentes ao setor. O setor da expedição também foi estruturado ( e desde 2001 conta com um quadro de quatro funcionários e está sob responsabilidade direta do Gerente administrativo). Os dois setores – administrativo e expedição - são os maiores responsáveis pelo fluxo de informações rotineiras necessárias aos processos de faturamento de pedidos/notas, operação de sistema informatizado, contas a pagar e a receber, compras, conciliação bancária e expedição de mercadorias entre as filiais. São os centros de onde saem todas as informações e os materiais necessários para a efetivação dos negócios da AJLSC, ou seja, comercialização e distribuição de soluções em climatização.



Em Curitiba a AJLSC possui um Show-Room, também inaugurado em 2001, composto por aproximadamente 15 funcionários, entre vendedores internos e externos, equipe técnica (instaladores, arquitetos, engenheiros), equipe administrativa e gerente.

Focada na visão de valorização de sua marca e a fim de enfrentar a concorrência, a AJLSC buscou estruturar-se através de um diferencial que é “mostrar” ao consumidor que ele não está adquirindo apenas um aparelho de ar condicionado, mas sim toda uma estrutura que está a sua disposição para realmente implantar e oferecer a **solução em conforto**, que é por fim, a base e o propósito de todo o investimento da empresa.

A AJLSC preza pela qualidade dos serviços prestados, pelo pós-venda, pela imagem de cada show-room, que está estruturado para ser a representação concreta de um espaço no qual o cliente encontra uma estrutura formada por profissionais que fornecem total apoio desde a compra até a manutenção de seu equipamento. Cada show-room possui uma estreita parceria com arquitetos e decoradores que têm grande influência na decisão final do cliente, ou seja, na efetivação da compra, e elaboram projetos específicos e individualizados para melhor atender seus clientes.

Nesta filosofia de trabalho, a AJLSC estabeleceu como missão **“ser a empresa líder na venda e prestação de serviços em ar condicionado através de uma política criteriosa de qualidade”**e como visão **“saber que mais do que um produto, nossos clientes adquirem solução em conforto e nós devemos atendê-los em todas as suas necessidades”**.

Mantém como objetivos a serem alcançados um maior crescimento e expansão mercadológica, a abertura de novos mercados potenciais, a contínua satisfação do cliente interno

e externo, a otimização dos recursos e a lucratividade, além o aprimoramento contínuo para manter seu referencial (já conquistado) de qualidade e excelência na prestação de serviços.

A AJLSC permanece atuante na área de comercialização de sistemas de climatização, através da parceria com a SPGCAR, líder mundial neste segmento. Conta com uma ótima carteira de clientes e com um faturamento anual satisfatório para uma empresa de seu porte. Mantém-se atuante no mercado e é líder nos estados do sul. Conta com um quadro funcional enxuto e distribuído. A AJLSC aprimora-se anualmente através de aplicação de novas tecnologias e mantém uma completa e especializada estrutura para criar soluções para ambientes comerciais, residenciais e industriais. Informatizou-se em 2001 e através do sistema integrado todas as filiais conseguem ter acesso às informações da empresa e estão on-line com a matriz em Curitiba-Pr. Além disso, o sistema permite o acompanhamento de cada obra que está sendo realizada pela empresa.

Atualmente conta com aproximadamente 79 funcionários, distribuídos entre as filiais, e uma equipe composta de instaladores, arquitetos e engenheiros especializados em sistemas de climatização, que assessoram os clientes em cada show-room. Cada uma das unidades é coordenada por um Gerente Comercial e todas são supervisionadas pelos diretores administrativo e comercial da empresa.

O aumento de quadro funcional (de quatro para 32 funcionários em Curitiba, mais aproximadamente 45 distribuídos entre as filiais) fez com que desde 2003, fosse implantado um setor de Recursos Humanos dentro da AJL para suprir algumas necessidades como recrutamento e seleção de pessoal e rotinas de departamento pessoal, antes delegados a um consultor externo

e contabilidade, respectivamente. Ainda permanece terceirizada toda a parte da contabilidade da empresa, no que se refere a folha de pagamento, holerith, cartões ponto e rescisões). Ao RH cada intermediar as rotinas de departamento pessoal entre contabilidade/funcionários, recrutamento e seleção e pouco de treinamento. Está mais voltado a rotinas burocráticas do que à gestão de pessoas. Ainda não existem processos e procedimentos formalizados nos setores da organização, nem mesmo no RH. Neste setor não existem procedimentos para recrutamento, seleção, admissão, demissão, promoção, avaliação de desempenho, plano de carreiras, treinamento, etc. Recentemente estruturou-se um plano de cargos e salários voltado para a redução de custos com reajustes em sindicato, no entanto não proporciona promoção pois o quadro é enxuto e o plano visa somente a redução de custos. Ações efetivas de RH ainda não estão estruturadas.

A área administrativa e a expedição contam com alguns procedimentos de rotina e recentemente foram envolvidas em melhorias isoladas que estão sendo colocadas em prática. No entanto, há muito o que se trabalhar. Existe uma proposta de implantação do selo Classe Master, uma espécie de iniciação ao processo da qualidade e aquisição de uma certificação específica para os parceiros da SPGCAR, através de módulos como o Programa 5S, Mapeamento de Processos, etc. A diretoria permanece atuante na cobrança por resultados e faturamento.

A AJLSC pode ser caracterizada ainda, por alguns denominadores como os apresentados a seguir:

- O trabalho pode ser observado através da divisão essencial de tarefas por setores. A formação e o conhecimento prévio são requisitos essenciais. Apesar de alguns setores adotarem a multiespecialização, existe uma liderança delimitada e autoritária na cobrança por resultados. Há espaço para criatividade e inovação, mas as decisões partem sempre da Diretoria. No que diz respeito ao papel e a força de trabalho, existe certo o incentivo verbal - e em casos isolados o incentivo financeiro - para aprimoramento e desenvolvimento. Está presente em alguns discursos a flexibilidade e abertura para que cada membro agregue mais valores aos processos.
- A estrutura organizacional pode ser observada através da hierarquia vertical, da formalização, da centralização de decisões, poder e informação. É uma estrutura familiar enxuta, mas que está sempre atenta as modernizações e aos padrões de qualidade. Pode-se definir a organização como tradicional pois a estrutura organizacional é estratificada e individual, as tarefas são únicas e específicas (salvo quando a demanda exige), o papel da administração é de controle, a liderança é de cima para baixo, o fluxo de informações (quando envolvem a organização) é de certa forma controlado e limitado aos interesses da Diretoria. As informações rotineiras e essenciais para execução das atividades são acessíveis e abertas. As equipes ainda não são auto-gerenciáveis pois existe muito controle e centralização em Gerentes, mas existe a abertura e é desejo dos Diretores que evidencie-se a criação, implementação e controle de processo de trabalho pelas equipes envolvidas nas atividades. A comunicação é aberta e geralmente informal.
- Predominam os comportamentos e atividades verticais (quando o foco está na tarefa) que refletem o modelo de organização tradicional, ou seja, concentram-se esforços no fazer, o trabalho é individual, as decisões devem ser lógicas e centralizadas, predomina a ação, a

rapidez, a direção centralizadora, o controle e o foco no resultado. Quanto as atividades horizontais (quando o foco está no processo), pode-se evidenciar o envolvimento da equipe de trabalho, através de discussões sobre o processo, de sugestões de melhorias, de inovação e aplicação de procedimentos. Ainda não foram estruturados processos para avaliação global dos resultados obtidos com os processos de melhorias.

- O controle gerencial é rígido e específico para alguns setores. A postura é de auxílio, mas de pouca abertura para inovações, refletindo-se mais na cobrança por resultados e pelo mínimo de erros. Existe certa resistência na mudança de comportamentos como maior tolerância, adoção de postura motivadora e comportamento cordial. Existe total domínio do setor e conhecimento técnico além do envolvimento em todos os processos que estão sob a responsabilidade direta do cargo.
- Existe uma variedade de produtos ofertados, de cinco marcas diversificadas e adaptados para cada situação, constituindo um universo de 100 equipamentos diferentes. Cada produto é adaptado ao projeto e a finalidade. Movimentam-se aproximadamente 300 volumes mês. Os fornecedores de serviços e produtos são locais e mantém-se relação duradoura e amistosa.

O setor administrativo da matriz Curitiba é composto pelo seguinte quadro funcional:

1. Gerente Administrativo/Financeiro (1)
2. Assistente financeira/compras (1)
3. Assistente administrativo de contas a pagar e receber (2)
4. Assistente administrativo/faturamento (2)

Sob sua responsabilidade estão as seguintes funções:

- Aprovação de pedidos das oito filiais
- Faturamento de pedidos e de notas fiscais
- Encaminhamento de notas e etiquetas de identificação para o setor de estoque e expedição
- Contas a pagar e receber
- Gerenciamentos e conciliações bancárias
- Análises diárias de estoque
- Compras de material de rotina (escritório) e equipamentos de climatização
- Administração de contas bancárias das oito filiais
- Arquivamento de documentos e envio para contabilidade
- Suporte as demais filiais nas rotinas administrativas

O setor de Estoque e Expedição da matriz Curitiba é composto pelo seguinte quadro funcional:

1. Encarregado de Estoque e Expedição
2. Auxiliar de estoque (3)
3. Motorista Administrativo (1)

Sob sua responsabilidade estão as seguintes funções:

- Recebimento e armazenagem de equipamentos e material de instalação
- Controle de estoque e controle diário de relatórios de estoque

- Separação de pedidos e expedição de equipamentos
- Confeção de kits para instalação de produtos
- Contato com transportadoras terceirizadas para logística de transporte
- Cotações e compras de material para compor os kits de instalação
- Contato com fornecedores e fábrica SPGCAR
- Separação de ordem e serviço em garantia e ordens de devolução
- Contato com assistência técnica e filiais

O setor de RH é composto pelo seguinte quadro funcional

#### 1. Analista de RH (1)

Sob sua responsabilidade estão as seguintes funções:

- Intermediar todos os processos de admissões e demissões de funcionários frente filiais e empresa de contabilidade
- Auxiliar as filiais em dúvidas e processos rotineiros de departamento pessoal (cartões ponto, holerites, imposto de renda)
- Entregar e receber mensalmente os cartões ponto e holerites de funcionários
- Homologar rescisões em sindicato
- Coordenar reuniões quinzenais com os funcionários da matriz
- Elaboração de campanhas motivacionais e de incentivo a vendas
- Acompanhamento do Plano de Cargos e Salários (alterações e manutenção)
- Elaborar processos seletivos e treinamentos

O setor de limpeza é composto por uma Zeladora e sob sua responsabilidade está a organização e a manutenção da ordem e limpeza dos setores e do espaço comum.

A recepção é composta por uma Recepcionista/Secretaria de Diretoria e sob sua responsabilidade estão o apoio a licitações, repasse de informações pertinentes a Diretoria para a demais filiais, atendimento telefônico e administração de serviços terceirizados como entregas de documentos através de motoboys e correio. O setor de informática permanece terceirizado através de um consultor de TI.

### 3.2 - ÁREA DE NEGÓCIOS, ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO E FUNCIONAL

#### 3.2.1 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO FINANCEIRA

A análise da situação financeira, mostra-nos a AJLSC como uma empresa estável e equilibrada. Existem previsões e provisões anuais para receitas e despesas que são controladas mensalmente. A AJLSC desfrutava de uma situação confortável até meados do ano de 2002, com uma política de preços mais competitivos e favoráveis a seu posicionamento como líder no segmento. Seu faturando estava na média de 25 milhões por ano. Com a padronização e reestruturação de cada show-room (oferecendo serviços diferenciados como instalação, manutenção, projetos, etc) e com a falta de políticas no segmento de climatização, atreladas à instabilidade, à crise financeira e queda nas vendas, a AJLSC deparou-se com uma diferença significativa no faturamento anual. Em 2003 contabilizou 20 milhões e para o ano de 2004, prevendo uma melhora no mercado econômico e financeiro, estabeleceu uma meta de 22



milhões (distribuídas entre as filiais). No entanto, apesar da queda no faturamento, sua situação é estável. O quadro funcional mantém-se enxuto na matriz, mas atualmente conta com bom número de profissionais em algumas lojas, principalmente em Curitiba-PR. A empresa possui muito recurso financeiro investido, que também faz parte do seu capital. Anualmente efetua reformas nas lojas e reserva pequena parte do faturamento para implementação de alguns projetos em parceria com a SPGCAR, como Campanha de Incentivo (realizada no final do ano de 2003, que premiou as melhores colocações com viagens, DVD e Bike) e implementação de procedimentos para conquista de selo Classe Master, projeto que entrou em vigor a partir de maio de 2004.

### 3.2.2 – ANÁLISE DA INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA

A análise da infra-estrutura tecnológica e os processos produtivos - que podem ser definidos, segundo Milkovich e Boudreau, como o conjunto de processos e técnicas usados para a produção de bens e serviços, evidenciam que, apesar da empresa trabalhar com produtos aprimorados através do uso de novas tecnologias, pouca tecnologia está presente nos processos internos e externos realizados Milkovich e Boudreau (2000).

Primeiramente não existe um processo produtivo, pois o foco da AJLSC é a distribuição e a comercialização de equipamentos de climatização. Neste processo, envolve-se a logística de transporte, armazenamento e expedição, que ainda é operacional e tradicional. A logística de transportes é feita por terceirização de transportadoras rodoviárias. Tanto a logística de armazenamento quanto de expedição contam com processos manuais e poucos controles informatizados, exigindo maior atenção e concentração, deixando margens a erros de rotina que prejudicam os processos do setor. Existe uma proposta para implantação de códigos de barra para facilitar a estocagem e o controle da expedição, mas ainda não foi colocada em prática. Para o controle de estoque existe uma contagem manual (no recebimento de mercadorias), que

é repassada para o setor administrativo ou para o setor de informática (através de especificações e números) e posteriormente estes dados são lançados no sistema. O monitoramento do estoque pode ser realizado através de relatórios sistematizados. Nos setores administrativos, comerciais e informática, a tecnologia é mais empregada e utilizada. Em 2001 foi estruturado e desenvolvido um sistema informatizado e integrado, de acordo com as necessidades da AJLSC. Este sistema integra as áreas administrativa (contas a pagar e a receber, faturamento, compras, financeiro, gerencial), comercial (cadastros de clientes, relatórios de vendas, comissionamento, lançamento de pedidos, acompanhamento de estoque), estoque de equipamentos (lançamento de entrada e saída, relatórios), recursos humanos (cadastro de novos funcionários, liberação para uso de sistema informatizado) e informática (mantém o sistema). Este sistema permite também aos usuários estarem interligados em rede, podendo utilizar meios de comunicação via e-mail e Chat, agilizando os processos diários.

### 3.2.3 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

A estratégia de negócios, que ocorre em diferentes níveis da organização, pode ser entendida como fator que integra decisões e as dirige para uma meta específica. A análise destas estratégias dentro da AJLSC revela:

- No nível de direção de negócios a AJLSC mostra-se bem focada. Iniciou sua atuação no mercado de climatização e definiu pela distribuição e comercialização como segmento de negócio, buscando a especialização neste único segmento.

A AJLSC iniciou suas atividades comerciais em parceria com a líder mundial no segmento de climatização, a SPGCAR. Esta parceria permanece há mais de 10 anos e

consiste na comercialização e na distribuição dos produtos da linha SPGCAR no Sul do Brasil através das filiais da AJLSC. Com a visão de criar um conceito diferenciado, de valorizar e de estabelecer a sua marca no mercado, a AJLSC buscou agregar à venda do equipamento de ar condicionado uma estrutura moderna e multiprofissional para melhor atender o seu cliente. Através do conceito **solução em conforto**, procura mostrar ao consumidor que ele não está adquirindo apenas um aparelho de ar condicionado, mas sim toda uma estrutura que está à sua disposição para realmente atender, da melhor forma, às suas necessidades e proporcionar satisfação e comodidade, tanto na aquisição, quanto na instalação e manutenção de seus equipamentos.

A AJLSC ao longo de sua história teve uma visão muito clara da imagem que gostaria de passar ao consumidor e investiu para que isso acontecesse. Uma das inovações foi a oferta de serviços (projetos e instalações) que pudessem agregar valor e tornar os produtos oferecidos mais atraentes ao consumidor. Continua zelando para manter a imagem conquistada ao longo dos anos.

- No nível de unidade, onde o enfoque deve ser na maneira de competir com seu mercado específico e com seus concorrentes, a AJLSC procurou estabelecer-se e estruturar-se através de um conceito diferenciado: **solução em conforto**.

Justamente por desenvolver um conceito diferenciado e uma imagem moderna, todas as lojas (show-room) foram estruturadas e formatadas em um padrão de modernidade e conforto para melhor atender seus clientes. Estão localizados em regiões estratégicas de cada cidade ou capital, comportam espaços abertos e bem divididos, onde o cliente

consegue visualizar, além dos produtos expostos no show-room, a forma e a seriedade com que a equipe trabalha. O quadro funcional, em cada show-room, é composto por uma equipe de vendas externas (voltada para a prospecção de clientes em potencial – empresarial), vendas internas (voltado para atender o consumidor final que busca pelo produto e pelo serviço específico através de visitas ao show-room ou por ligações telefônicas), equipe técnica composta por arquitetos e engenheiros (que desenvolvem projetos específicos para cada cliente) além de supervisores de instalação (que coordenam as equipes de instaladores e ajudantes em cada obra realizada), área administrativa (responsável por contratos e rotinas internas), gerência comercial (responsável pelo bom andamento do negócio em si - venda – e da equipe que coordena).

Por ser uma empresa que tem presença forte em 4 estados brasileiros : Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, a AJL enfrenta não só a concorrência local, mas também regionalidades que afetam diretamente a realidade e a viabilidade de seus negócios. Podemos citar como exemplos: 1- a concorrência extrema vivenciada no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre especificamente, região onde a cultura do “ar condicionado” enraizou-se e aprimorou-se com maior afinco, tornando a “disputa de mercado” mais acirrada; 2 - a questão climática, que talvez seja a mais delicada de todas, pois cria sazonalidades diversas, fazendo com que o resultado final da empresa fique “à mercê” das condições climáticas. Percebe-se claramente que em épocas de calor (verão), a procura por equipamentos de ar condicionado acelera-se. Esta mesma sazonalidade cria picos de trabalho que se estendem de setembro a março

(primavera – verão) de cada ano. Nos demais meses (outono-inverno), a empresa reduz seu volume de vendas à metade.

Hoje a AJLSC conta com concorrentes em todos os estados. Todas elas trabalham com produtos similares ao da AJL, por vezes com preços mais acessíveis, mas no entanto não têm o formato e nem a estrutura diferenciada, com os serviços diferenciados e a parceria que a AJLSC desenvolveu com a SPGCAR.

Como a AJLSC atua em um segmento competitivo e por vezes até “delicado”, palavra utilizada para exemplificar a existência de todos os tipos de concorrentes - alguns deles visando pura e simplesmente a venda a preço muito baixo e não a qualidade dos serviços prestado e do pós-venda - está constantemente atenta à manutenção de sua na imagem. Procura ter em mente sempre, a excelência nos serviços prestados, para enraizar ainda mais a imagem de uma Empresa que ao instalar sistemas de climatização, realmente é capaz de criar um clima que se traduz em solução em conforto.

### 3.2.4 – ANÁLISE FUNCIONAL

A análise do nível funcional envolve todos os aspectos particulares como marketing, finanças, recursos humanos, etc. Neste nível as estratégias devem ser formuladas para ajudar o setor a atingir os objetivos da corporação e da unidade. No nível funcional, geralmente as decisões são traduzidas em procedimentos a serem implementados e controlados. Podemos definir 6 níveis funcionais dentro da AJLSC (Administrativo, Financeiro, Expedição e Estoque, RH, Técnico e Comercial):

- O Administrativo que é responsável por administrar receitas e despesas da matriz e de todas as filiais, está estruturado, principalmente na matriz, através de processos mais burocráticos e centralizados na figura do Gerente. Conta com profissionais capacitados e com um sistema informatizado para otimizar os processos rotineiros.
- O Financeiro está sob controle do Diretor Administrativo e Financeiro e resume-se a processos diários de liberação de valores.
- A Expedição e Estoque tem como foco a liberação adequada e rápida dos equipamentos comercializados. Esta sob responsabilidade do Encarregado de estoque e trabalha com processos que exigem atenção e concentração constantes. Geralmente trabalha com relatórios de controle e ordens de serviço que devem ser constantemente aprimoradas para agilidade de processos.
- O RH está sob responsabilidade direta da Analista de RH e indireta dos Diretores e Gerente Administrativo. Está pouco estruturado através de processos e formalizações. Exige um trabalho permanente de adequação e inovação de procedimentos usuais.
- O Técnico está sob responsabilidade direta do Coordenador de Serviços. É composto por rotinas de atendimento ao cliente e instalação de equipamentos. Exige um aprendizado contínuo e uma habilidade para trabalhar em equipe. Possui procedimentos de controle através do sistema informatizado que devem ser inovados e adequados as rotinas diárias
- O Comercial está sob responsabilidade direta do Gerente Comercial e indireta do Diretor Comercial. Possui procedimentos de controle e medição de vendas que não são bem utilizados pela equipe devido a resistência. É o setor que mais convive com pressões diárias por resultados e lucratividade.

A empresa terceiriza a logística de transportes, a vigilância patrimonial, o marketing e a publicidade, a contabilidade e a área de informática.

### 3.2.5 – ANÁLISE ESTRUTURAL

A análise estrutural da organização aponta para uma organização familiar e tradicional, onde existe uma hierarquia formal, um quadro enxuto de funcionários que não vislumbram uma possibilidade de crescimento, as informações estão centralizadas no Gerente administrativo, as ações são isoladas e imediatistas, não existe gestão de pessoas, existe apenas a gestão financeira, percebe-se rivalidade prejudicial entre filiais, a comunicação é truncada e não objetiva, observa-se a resistência a mudanças, não existem procedimentos e processos, investe-se pouco na qualificação de pessoal e foca-se o lucro acima de tudo.

Este formato de organização pode apresentar profundas implicações nas relações de trabalho como: a descrença, o stress diário por falta de procedimentos e de comunicação, o ambiente de competição descontrolada, os problemas e desgastes com equipe gerando atritos pessoais, cobrança descontrolada por resultados, intolerância, etc.

“... apesar de o lucro constituir-se em um excelente indicador de capacidade administrativa (...) é comum altos índices de lucratividade alienarem a direção de outras questões, inclusive de pessoal. É uma reação que demonstra a dificuldade da direção em olhar a empresa como um sistema, isto é, algo além dos objetivos econômicos” (Aquino, 1980, p21).

### 3.3 - AÇÕES, NORMAS E POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DE PESSOAS

“O indivíduo, no moderno mundo ocidental, passa a maior parte do tempo em que está acordado em organizações e ambientes. Por outro lado, a organização traz para dentro de suas fronteiras a pessoa completa, mas exige que o indivíduo ponha de lado certas partes de si mesmo para que possa desempenhar uma função” (Lucena, 1977, p 1).

O trabalho em si, impõem ao ser humano algumas limitações no mundo do trabalho. Ao longo dos anos, as organizações vêm se mobilizando para criar e desenvolver políticas mais adequadas de pessoal, de modo que o indivíduo possa criar e evoluir também no ambiente de trabalho e nas suas funções.

O setor de RH da AJLSC foi estruturado no início do ano de 2003. As atividades referentes a departamento pessoal estavam terceirizadas com um prestador de serviços na área de contabilidade, que permanece até os dias atuais com os processos de registro e admissão de funcionários, rescisões, alterações, férias, confecção de holerith, cálculo de férias, confecção de cartões ponto, etc. As rotinas internas como intermediação de entrega de holerith e ponto para as filiais, esclarecimento de dúvidas quanto a procedimentos de admissões e demissões, estavam sob responsabilidade do gerente administrativo.

No ano de 2001 contratou-se um profissional autônomo para a área de recrutamento e seleção e alguns treinamentos. Este consultor permaneceu até início de 2004 na empresa. Em 2003, como já citado, contratou-se uma analista de rh com o propósito de assumir as rotinas de recrutamento, seleção, intermediação em processos pertinentes a departamento pessoal, treinamentos e elaboração de campanhas motivacionais.

No ano de 2003 estes dois profissionais do RH trabalharam em conjunto e foi neste ano que a maioria das ações foram implementadas. Durante todo o tempo de permanência de um consultor e de uma analista de rh, as ações foram isoladas. O setor não foi estruturado de forma a atender com eficácia as demandas internas e externas. Atualmente, após três anos de existência do setor, não há diretrizes, políticas, normas e procedimentos que orientem ações.



Raros são os instrumentos que asseguram ações, não existem fluxogramas, normas, regimentos, padronizações e planos de ação voltado para a estruturação do setor e para o desenvolvimento das pessoas da organização. Também não existe uma visão de gestão de pessoas e capital humano. Até o início de 2004 (fevereiro), as ações de RH voltavam-se para:

- Recrutamento realizado através de anúncios de jornais e consultorias (áreas administrativa, técnica, comercial, operacional) tanto para a matriz quanto para as filiais, e análise de currículos centralizada no RH da AJLSC. Em algumas filiais utilizava-se o suporte de consultorias especializadas.
- Seleção de pessoal através de dinâmicas de grupo para avaliações iniciais e em segunda etapa uma entrevista individual com Diretores e Gerentes e RH ao mesmo tempo.
- Manutenção de procedimentos de departamento pessoal (entrega de holerith, ponto, rescisões, fichas admissão, carteiras de trabalho, programação de férias, homologações, etc). Não existiam meios de controle e método de trabalho para execução com qualidade e de acordo com as normas legais da legislação.
- Treinamentos de comunicação interna foram realizados isoladamente por um consultor externo
- Estruturação de um projeto intitulado de “Novos Talentos”, com intenção de treinar estagiários em todas as funções do setor administrativo para possíveis substituições. Este projeto não obteve o resultado esperado pelo Diretores, por falta de treinamento e preparo do quadro funcional interno para receber e treinar novos integrantes da equipe (estagiários)

- Elaboração de uma campanha motivacional com premiações para os funcionários que atingissem os melhores resultados dentre o quadro funcional da AJL. A expectativa de aumentar as vendas com a promoção desta campanha não foi atingida.
- Estruturação de reuniões quinzenais visando melhorias. Estas reuniões tiveram início em outubro de 2003 e permanecem até os dias atuais, no entanto, não há uma seqüência elaborada de propostas e temas (são definidos aleatoriamente conforme a sugestão da Diretoria). Também não há um histórico do que já foi proposto e dos resultados obtidos com as reuniões.
- Elaboração de um diagnóstico organizacional envolvendo todas as filiais. Ao resultado, infelizmente só se tem acesso aos dados da matriz Curitiba-Pr, pois não há registros e análise de dados e material das filiais.
- Desenvolvimento de uma pesquisa sobre os Team leader a fim de verificar modos de liderança e todas as filiais. Nesta pesquisa obteve-se o seguinte resultado: o processo de resolução de problemas por parte dos gerentes é bom, mas a falta de autonomia, a burocracia, o quadro funcional reduzido e a centralização ainda prejudicam as resoluções; ocorrem falhas na comunicação: imprecisão, falta de agilidade e precisão; os gerentes adotam estilos participativos de liderança.
- Elaboração de um plano de cargos e salários visando a redução de custos frente aos aumentos sindicais (dissídios anuais). O plano não visa um planejamento de carreira. Existem 37 cargos para 79 funcionários, o quadro é enxuto e as possibilidades de crescimento são estritas.

Nenhuma destas ações acima relatadas possui um histórico, uma norma, um procedimento e um processo de controle que vise delimitar, resgatar e documentar tanto as ações quanto os resultados obtidos. Com exceção do recrutamento e da seleção, e da campanha motivacional, as demais ações de RH estão centralizadas somente na matriz de Curitiba.

Não existem diretrizes nem políticas de administração RH e de gestão de pessoas, não existem normas, procedimentos e nem controles que assegurem as políticas.

O RH está diretamente subordinado ao Gerente Administrativo e ao Diretor Administrativo. É privado de qualquer autonomia. Possui poucos recursos para investir em treinamento de funcionários e enfrenta uma cultura onde prevalece o resultado – lucro – a pressão por rentabilidade, certa resistência a mudanças por parte da gerência, diretoria e conseqüentemente do quadro funcional, a rivalidades entre gerentes e equipes, a cultura da imposição.

“A cultura organizacional abrange um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização” (Wagner e Hollenbeck, 2002, p 367).

A cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de se proceder. Ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários percebem e reagem a cargos formalmente definidos e aos arranjos estruturais. Conseqüentemente a cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que adotam no trabalho. Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor. As normas e os valores culturais

transmitem informação social que pode influenciar o modo como as pessoas decidem comportar-se no trabalho, afetam a percepção que tem de si mesmos, do seu trabalho e da organização.

Como citado acima, existe uma mobilização para criar e desenvolver políticas mais adequadas de pessoal, mas no entanto, esta mobilização muitas vezes não está fundamentada em considerar os aspectos profundos do comportamento humano. Está mais voltada para a resolução imediata de problemas. Na AJLSC isto não é muito diferente, as ações são isoladas, imediatistas e não integradas. O resultado disto pode ser visto em soluções apressadas e superficiais, que resolvem as situações emergenciais mas que geram novos problemas.

Nota-se a prevalência da centralização das informações e da hierarquia formal, controladora e burocrática. A hierarquia formal dificulta a comunicação, o fluxo de informações e a participação efetiva; a existência de estruturas incompatíveis com a criação de grupos de trabalho flexíveis, dificultam o contato entre as pessoas, a troca de idéias e o desenvolvimento do trabalho em equipe. O estilo gerencial burocrático e controlador, que incentiva a inovação mas ao mesmo tempo pune o erro, que julga os subordinados pelos defeitos, que exige senso de responsabilidade mas que não as define, que não consegue ouvir, discutir e desenvolver o potencial humano ainda permanece nas organizações e também na AJLSC.

Partindo-se da percepção de que há no ser humano um desejo de realização pessoal e que estas pessoas, encontrando um significado no trabalho e um espaço que permita crescimento, serão capazes de transformar sua força criativa e empreendedora em energia e desempenho organizacional, temos um processo longo de trabalho e desafios a serem vencidos.

Percebe-se certo distanciamento da empresa quanto a valorização do funcionário como membro que, atrelado a cultura e a organização, é capaz de contribuir para melhorias, inovações e processos de mudança. Existe um “sentimento” de proteção quanto a saúde do funcionário, mas por si só não basta, pois as pessoas esperam ansiosamente pelo reconhecimento. Infelizmente impera a visão tradicionalista de que as pessoas são apenas recursos que trabalham a favor da organização em troca do salário no final do mês. O RH não havia assumido, até pouco tempo atrás, o papel de mediador de interesses e de implementador de ações e melhorias, pois estava em posição desfavorável e não possuía “voz ativa” dentro da organização.

Segundo Lucena, as condições materiais e humanas de trabalho, as recompensas justas e o reconhecimento da contribuição dos empregados para o sucesso do negócio não são concessões do capitalismo humanizado, mas são pré-requisitos para a própria realização do negócio (LUCENA, 1995).

O RH como fator de desenvolvimento humano e organizacional, precisa desenvolver, dimensionar e implementar procedimentos, normas, políticas e definir ações que possam ser direcionadas também as filiais como forma de integrar objetivos e visões. Atualmente está aquém destes objetivos e realiza trabalhos mais burocráticos e conta com a falta de planejamento e procedimentação, o que dificultam suas ações diárias.

Um dos grandes desafios é desenvolver a percepção do homem como força criativa e evolutiva, que precisa de um espaço psicológico para crescer. Ao se proporcionar este espaço, se estará promovendo a satisfação de valores sociais básicos, aspirações e auto-desenvolvimento que serão transformados, através do trabalho, em energia e desempenho organizacional.

A organização assim, torna-se também responsável na contribuição para um nível de qualidade de vida de seus recursos humanos, o que reverte-se para a organização econômica em um negócio empreendedor e mais lucrativo. Além disso, permite-se ao indivíduo desenvolver-se e aplicar todo o seu potencial.

#### 4. PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, que possibilitou uma melhor compreensão da estrutura organizacional vigente e especificamente da estrutura de recursos humanos. Esta pesquisa delimitou-se ao quadro funcional da matriz da AJLSC. Como amostragem representativa da organização AJLSC, incluiu-se o universo de 14 funcionários distribuídos entre os setores de expedição, contas a pagar e receber, compras, faturamento, gerência e financeiro. Delimitou-se esta população de análise (com idades variando de 22 a 45 anos, sexo masculino e feminino, com 2 a 4 anos de caso, escolaridade mínima segundo grau completo) pela proximidade e pela facilidade de contato entre pesquisador (RH) e pesquisados (quadro funcional). A amostragem foi definida tomando-se por base o número de setores e o número de funcionários de cada setor, de modo que todos ficassem representados.

Nesta pesquisa, orientada basicamente para a matriz (Curitiba-Pr), analisou-se e pesquisou-se o modo de atuação do setor de Recursos Humanos dentro da AJLSC.

Como instrumentos de coletas de dados foram utilizados questionários estruturados e abertos a fim de buscar maiores informações sobre as expectativas dos funcionários frente a atuação do setor de RH; entrevistas individuais objetivando compreender como vem sendo percebida a atuação do RH desde sua estruturação em 2001; além de observações para compreender o comportamento real dos funcionários perante ações de RH. Todos os dados foram coletados exclusivamente através do RH da AJLSC e seus meios de comunicação formais e informais.

Os dados de coleta primários foram obtidos através destes três instrumentos citados acima, no período de março a maio de 2004. Os dados de coleta secundários foram obtidos através da análise de material pré-existente no setor de RH da AJLSC - desde outubro de 2003 - como uma Pesquisa de Clima Organizacional, questionário sobre Team Leader, apresentações e reuniões.

#### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS

Através dos instrumentos de coleta de dados primários obtiveram-se dados relevantes para a compreensão da atual situação do RH da AJLSC.

As entrevistas individuais revelaram que 90% dos entrevistados percebem o setor de Rh como um setor burocrático, mais voltado para processos relativos a entrega de VT, VR e holerith. Dentro deste universo, citam-se:

- a fraca atuação nos processos relativos a treinamento;
- a falta de um trabalho voltado a benefícios;
- pouca comunicação interna;
- falta de envolvimento em processos como promoção e mudança provisória e definitiva de cargos;
- pouco envolvimento em mudanças estruturais e funcionais;
- fraca atuação no repasse de informações relativas a pessoal;
- imagem de desorganização por não atuar preventivamente.



O restante, ou seja, 10% dos entrevistados, enxerga o RH como um setor organizado, que cumpre com as obrigações de rotina e proporciona desenvolvimento através de programas como o 5S e treinamentos esporádicos.

Os questionários revelam que 80% dos pesquisados possuem expectativas referentes a atuação do RH na melhoria dos processos organizacionais. Dentre estas expectativas, citam-se:

- trabalho direcionado para a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional,
- a implantação de uma política de benefícios,
- contribuições para que prevaleça a cultura da valorização pelas atividades diárias,
- melhorias nos processos de seleção e contratação de pessoal,
- possibilidade de promoção,
- proporcionar maior envolvimento da gerência nos processos inter-grupais,
- auxiliar a gerência em processos motivacionais,
- realizar avaliações de desempenho,
- investimentos em treinamento e cursos,
- auxiliar a diretoria na mudança de postura frente a “privilégios” direcionados, ou seja, tratamentos iguais a todos
- melhorias na comunicação e no procedimento de envolver o novo funcionário,
- a preocupação com o retro-alimentação de informações,
- o envolvimento em descentralização de processos e informações,
- desenvolvimento de processos que aproveitem funcionários em potencial.

As observações nos revelam que aproximadamente 60% do quadro funcional busca no RH um setor que faça a intermediação entre diretoria e funcionários, um setor que esteja disposto a implantar mudanças de comportamento e atitudes. Nos mostram também que existe um envolvimento de 75% do quadro funcional nas propostas de melhorias, disposto a aceitar novas formas de atuação. Outra verificação é que aproximadamente 75% esperam do RH a implantação de mudanças de atitudes e estilos de liderança mais participativos.

Através dos instrumentos de coleta de dados secundários observou-se que 70% das ações de RH são voltadas para assuntos burocráticos e apenas 30% delas voltadas para o desenvolvimento humano e processual. Os dados resgatados através do Diagnóstico Organizacional realizado em 2003, revelam que 72% dos funcionários consideram a motivação inexistente; 86% consideram o clima instável, a liderança imperativa autocrática e a comunicação ineficiente; 72% consideram as relações inter-pessoais limitadas.

## 4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Percebe-se que existem alguns fatores - intimamente interligados com o bom desempenho organizacional - como motivação, clima organizacional, comunicação e relações inter-pessoais, que na AJLSC apresentam-se falhos ou pouco desenvolvidos. Nota-se uma fenda entre o que é esperado do setor de RH e o que ele se propõe a fazer no momento atual. Realmente os pontos levantados e coletados em entrevistas e questionários, constituem-se como papéis que o RH deve assumir. Portanto, não são somente desejos e utopias do quadro funcional, e sim uma realidade apresentada de forma homogênea (independente de tempo de casa, sexo, idade e cargos hierárquicos) que deverá ser assumida e remodelada para que o RH

da AJLSC realmente possa trabalhar em níveis estratégicos, proporcionando crescimento em todos os níveis da organização.

## 5. COMPARAÇÕES

Segundo Lucena, uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente (Lucena 1997).

Assim, é um conjunto de pessoas, equipamentos, instrumentos de trabalho, recursos, formas de comando, diretrizes, formas de comunicação, que está estruturado em função de determinados fins ou objetivos.

Uma organização, pode ainda ser concebida, segundo Aquino, como um conjunto de pessoas que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos, por meio da divisão do trabalho, operando mediante o processo decisório e no decorrer do tempo (Aquino 1980).

A organização possui uma personalidade definida, que inclui um modo peculiar de agir, esquemas de poder e comportamento, tipos de negócios, tecnologia, valores dominantes, além de objetivos comuns e também definidos, atividades contínuas, um quadro de pessoal e maquinário que a mantém atuante e um momento histórico e cultural no qual está inserida. A organização comporta uma característica humana, comporta objetivos a serem alcançados e insere-se em ambientes característicos. Este conjunto faz com que a organização se apresente como um sistema estruturado dinamicamente, envolvendo inúmeros tipos de ligações e relações que possuem determinado sentido e significado. Já a estrutura organizacional (sistema formal de relações de trabalho para a divisão e integração de tarefas), é um meio pelo qual se executam as operações da empresa.

A estrutura deve procurar facilitar o desempenho humano, cultivando um clima de harmonia e integração entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, proporcionando um relacionamento eficiente entre eles. Acredita-se, que quanto mais estreito e produtivo este relacionamento, maiores os níveis de produtividade e satisfação.

A AJLSC estrutura-se como uma organização de personalidade agressiva perante o mercado e os negócios, com relações de poder bem estreitas e delimitadas pela Diretoria, com uso de tecnologia informatizada, um quadro de pessoal enxuto (com atividades contínuas e bem definidas em todas as áreas), e inserida no mercado há 10 anos com objetivo final que é a lucratividade e rentabilidade acima de tudo. Apesar de ser constituída, além de outros fatores, por pessoas, a estrutura ainda é pouco facilitadora do bom desempenho através da estimulação e do clima harmônico e os objetivos da organização AJL estão pouco integrados com os objetivos individuais.

Realmente, percebe-se que o potencial de integração indivíduo organização está sendo pouco explorado. No cotidiano percebe-se ainda muita centralização, pouca oportunidade para os funcionários executarem tarefas com autonomia e criatividade. Um quadro gerencial pouco capacitado para trabalhar com as necessidades da equipe e abertura velada a inovações.

Atrelado a estrutura dinâmica que é a organização, o profissional de recursos humanos possui um papel fundamental no dimensionamento do trabalho dentro da organização, que é o papel de educador.

O papel do RH da AJLSC, como já citado, ainda é mais burocrático do que educacional. E Educar significa integrar e proporcionar relações, promover o homem em tudo o que o caracteriza como ser humano. Significa levá-lo a plena realização do seu potencial, a construir a sua própria felicidade, a ser responsável pelo seu destino, a procurar a sua auto-realização e o significado de sua vida. Significa, ainda, ensinar ao homem como usar a sua própria liberdade.

Educar é desenvolver pessoas e desenvolver pessoas é educar. O trabalho do RH é não somente desenvolver profissionais, mas também desenvolver pessoas.

Para que o RH da AJLSC passe a desempenhar este papel, é uma mudança de postura, a definição de diretrizes, a reestruturação do setor e a implantação de medidas e mudanças cruciais na forma de se pensar o indivíduo que está inserido nesta organização. Podemos ressaltar que

“o desenvolvimento dos recursos humanos é o processo de aumentar o conhecimento, as habilidades e a capacidade de todas as pessoas numa sociedade” (Harbixon e Myres, 1965, p 14).

O passo inicial para mudança de postura e redefinição do setor seria trabalhar na estruturação de diretrizes. Como citado anteriormente, as diretrizes são

“orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa” (Aquino, 1980, p. 117).

Constituem uma fonte segura de orientação para todos os níveis da organização. Reforçam o princípio de descentralização e de delegação de competência, funcionando como guia para decisões e contribuindo para o aumento de produtividade da empresa. São o primeiro caminho para o controle de operações a distância. Diretrizes contribuem para o estabelecimento do hábito de trabalhar com estimativas e prognósticos, facilitando o controle, a prevenção de erros e o dispêndio de tempo com problemas. Faz com que o RH trabalhe preventivamente.

Recomenda-se que as diretrizes sejam definidas juntamente com a diretoria e embasadas em princípios filosóficos e existenciais, onde o funcionário seja visto como uma unidade bio-psicossocial. Partindo deste princípio, a alta administração deve enxergar os recursos humanos como potencialidades, a estrutura organizacional deve estar aberta e permitir

o desenvolvimento humano. O quadro gerencial deve estar capacitado para liderar e gerir equipes e do outro lado, os funcionários devem estar dispostos a contribuir com a organização.

“Uma das finalidades das diretrizes de RH é promover a integração da empresa, considerando-a como um todo, como entidade orgânica, sistêmica, relacionada com os subsistemas dos ambientes interno e externo, forçando os executivos a verem a estrutura geral e o ecossistema da organização em uma dimensão que ultrapassa o cotidiano” (Aquino, 1980, p 101).

A AJLSC não possui diretrizes de RH que possam nortear processos e contribuir para um trabalho preventivo. As ações ainda permanecem isoladas e com caráter imediatista. Os recursos humanos parecem estar longe de serem considerados como potenciais atrelados ao crescimento e a estrutura precisa se preparar através de mudança de postura e mostrar-se aberta ao desenvolvimento. Ainda permanece a centralização e o comando e controle. O quadro gerencial possui capacitação técnica para gerenciamento de equipe, mas muitas vezes o que falta é a capacitação para gerir o humano presente na organização.

Por não possuir diretrizes, o setor de RH não possui funções definidas, normas e procedimentos. Embora saibamos que o setor engloba várias funções, permanece voltado mais para a área de departamento pessoal, com rotinas burocráticas e tradicionais, do que com gestão de pessoal.

“Na ausência de diretrizes, a administração de recursos humanos restringe-se a cuidar de casos específicos e isolados, não havendo condições de trabalhar a nível estratégico,(...) na hipótese de não possuir diretrizes, os problemas de pessoal são resolvidos ao sabor das circunstâncias, como casos isolados e de acordo com o posto de observação de cada dirigente” (AQUINO, 1980, pg. 118).

Esta é a realidade experimentada hoje pela AJLSC, sem trabalhar em níveis estratégicos, resolvendo casos específicos e isolados e de acordo com a observação de cada um dos gestores.

Como visto em toda a literatura sobre Recursos Humanos, o setor de RH engloba várias funções. A administração de recursos humanos visa planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção, pesquisa e utilização de mão-de-obra, todas voltadas para os objetivos econômicos e estratégicos da organização.

A função de procura, representada pelo recrutamento e seleção, funciona como o elo de ligação entre o mercado de trabalho, que disponibiliza mão-de-obra e qualificação e a empresa, que disponibiliza cargos a serem ocupados dentro da organização. Ao recrutar, selecionar e admitir, deve-se levar em conta o cargo que será ocupado, a organização, o departamento ou setor de trabalho e a chefia ou supervisão imediata.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. Para facilitar o recrutamento, podem-se usar determinados métodos.

A análise e identificação da vaga pode ser feita através de informações vindas dos gerentes ou do planejamento de recursos humanos. Os requisitos necessários ao preenchimento desta vaga poderão ser fornecidos através do plano de cargos e salários da empresa ou também através de informações. São os requisitos que norteiam o processo de recrutamento e posteriormente a seleção de pessoal, será viabilizada através de várias técnicas.

Os métodos de recrutamento podem envolver anúncios externos em meios de comunicação e anúncios internos, divulgações em sites, parcerias com agências e consultorias de recrutamento, instituições educacionais, associações, indicações, etc. Estabelecidos os métodos de recrutamento, parte-se para a seleção que consiste em uma série de passos específicos aos quais se submetem os candidatos até a decisão final de contratação.



“ O processo de seleção não é um fim; é um meio através do qual a organização realiza seus objetivos” (Werther e Davis, 1983, p 173).

A estrutura do processo de seleção pode ser flexível. Geralmente cumprem-se os seguintes passos: seleção de currículo, agendamento de entrevista e recepção do candidato, entrevista de seleção, aplicação de testes específicos ao cargo, dinâmicas de grupo, entrevistas com diretores, análise de referências, decisão por contratação, avaliação médica e regularização da contratação.

A função da procura, na organização AJLSC, é um dos processos, senão o único, que está de certa forma estruturado. Os processos de recrutamento e seleção são programados e dirigidos basicamente com o exposto acima. O recrutamento é realizado através de anúncios em jornal, parcerias com consultorias, indicações, banco de dados informatizado, etc. A seleção é realizada através de entrevistas iniciais. Na AJLSC utilizam-se entrevistas mistas, mesclando perguntas estruturadas e não-estruturadas, entrevistas de solução de problemas e por competência.

Segundo Werther e Davis, as perguntas estruturadas proporcionam uma base de informação que permite comparação entre candidatos, mas as perguntas não estruturadas tornam a entrevista mais do tipo conversação e dão oportunidade a maiores discernimentos quanto às diferenças entre os candidatos. Já as entrevistas de solução de problemas enfocam situações de rotina do cargo e situações inter-pessoais, para as quais o candidato tem de achar uma solução (Werther e Davis, 1983).

Já a entrevista por competência procura fazer com que o candidato relate situações que requerem competências específicas.

As dinâmicas de grupo são determinadas de acordo com o perfil da vaga e com o número de candidatos e as entrevistas finais são realizadas pelo Diretor comercial e demais coordenadores dos setores. A avaliação médica é realizada através de uma clínica

especializada em Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho e as contratações e registros legais são feitos por um escritório de contabilidade terceirizado.

A função de desenvolvimento, representada pelo treinamento, promoção e planejamento de carreira, visa combater a obsolescência do quadro funcional e estimular no trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades e desafios. Tem como objetivo proporcionar treinamento, desenvolvimento e reciclagem constante, induzindo o funcionário a ascensão. Embora pouco praticada na nossa realidade, esta função é vista como a mais motivadora, pois o indivíduo constantemente busca o progresso e o crescimento. Junto com a função de treinamento, a função de manutenção visa reter os talentos dentro da organização.

O treinamento, quando moldado através da avaliação de necessidades e de princípios de aprendizagem, propicia muitos benefícios a organização. Podemos citar alguns deles:

- Conduz a atitudes mais positivas para orientação a rentabilidade e lucro
- Melhora o conhecimento e as aptidões em todos os níveis da organização
- Melhora o moral da força de trabalho
- Ajuda as pessoas a se identificarem com as metas organizacionais
- Ajuda a criar uma imagem melhor da empresa
- Propicia abertura e confiança
- Melhora relacionamentos e comunicações
- Auxilia desenvolvimento organizacional e compreensão de políticas organizacionais
- Desenvolve senso de responsabilidade

- Estimula a atuação preventiva
- Auxilia na tomada de decisões e na solução de problemas
- Aumenta o nível informacional
- Auxilia no melhoramento do ambiente de trabalho.

As funções de treinamento e retenção de talentos infelizmente não são desempenhadas pelo RH da AJLSC. Os treinamentos, que auxiliam no desenvolvimento da organização e dos indivíduos nela inseridos, são ocasionais e eventuais. Geralmente direcionados a cargos mais estratégicos esporadicamente envolvendo o quadro funcional como um todo. Não existe uma política de treinamento e desenvolvimento estabelecida, bem como uma política de retenção de talentos. Pelo quadro funcional permanecer constantemente enxuto, a eventual retenção de talentos pode ser realizada informalmente, através do deslocamento para outros setores. Existe um outro lado da retenção de talentos na AJLSC: entendendo-se este “talento” como “habilidade para vendas”, mesmo que esta seja a única habilidade e que as demais estejam prejudicadas (como espírito de equipe, respeito mútuo, assertividade, etc), retém-se este “talento” através de “protecionismos” e regalias. Nesta retenção às avessas, os fins (lucratividade) justificam os meios. Ou seja, apesar do lado comportamental e relacional estar prejudicado, estrapalando limites de respeito e responsabilidade, ainda assim o “talento” é retido em detrimento da lucratividade

A função pesquisa visa conhecer o seu quadro funcional, para posterior realização de trabalhos consistentes. Objetiva conhecer a força de trabalho existente através de avaliações de desempenho, banco de dados, compensações. Integra todo o sistema de informações de pessoal, desde o ingresso até o desligamento.

Esta função ainda é pouco assumida pelo RH da AJLSC. Algumas ações foram feitas no decorrer de 2003 como Diagnóstico Organizacional. Avaliações pré-admissão e compensações são feitas informalmente. Não existe um procedimento nem um instrumento estruturado que contemple estes dois quesitos.

A função de utilização consiste na capacidade de saber aproveitar, por meio das chefias, supervisões e gerências, o potencial disponível.

Esta função atualmente, na AJLSC, não pertence ao RH e sim às gerências, que optam por deslocar os funcionários de acordo com a necessidade do setor e do potencial de cada um, na maioria das vezes o setor de RH é um dos últimos a tomar conhecimento. Não existem instrumentos avaliativos e as decisões são tomadas através do convívio e da observação.

Sabemos que o homem não é um ser isolado, exerce vários papéis na sociedade, vive, desenvolve-se e atua dentro de uma comunidade e de uma cultura através da sua vida social. A comunidade, por sua vez, proporciona o desenvolvimento do ser humano através da participação e do envolvimento. A estrutura do mundo moderno, no entanto, tende a reduzir os homens à passividade. Crescemos acostumados a mudar apenas por reação a forças externas, e não por desejo genuíno de transcendência, imaginação ou ambição intelectual. Nós somos acostumados desde a escola a fazer o que nos mandam, ler o que nos indicam, responder ao que nos perguntam. Em consequência, numa empresa, a maioria das pessoas se apegam passivamente à rotina. Esta posição de passividade adotada tanto pelo indivíduo quanto pela organização, faz com que a organização perca a riqueza e o potencial na sua atuação, por não estimular a

participação consciente dos indivíduos tanto na criação e inovação, quanto na solução de problemas.

Saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional se torna crucial e decisivo na sustentação da vantagem competitiva. Nesta perspectiva, o setor de RH também assume o papel de se tornar agente de aprendizado e performance, na visão de que a capacidade de aprendizado coletivo de uma organização ultrapassa qualquer tecnologia, produto ou serviço específico.

Nessa linha de pensamento tanto o setor de RH quanto os profissionais de RH deixam de direcionar os seus esforços para atividades específicas, voltadas exclusivamente para tarefas, e passam a se concentrar em promover o auto-desenvolvimento e o pensamento crítico. O papel passa a ser de um catalisador e de um facilitador do aprendizado.

Assim como a organização influencia o modo de atuação dos funcionários, estes também influenciam na cultura da organização, pois ao ingressarem, trazem consigo sua energia psicológica, suas experiências pessoais e profissionais, sua maneira de ser, pensar, agir, sentir e ver o mundo. Trazem as aptidões, as capacidades, as tendências, as motivações, o seu estilo pessoal e outras características mais.

A organização, como uma das comunidades que compõem a nossa sociedade, pode estimular este ambiente favorável adotando modos participativos de ação, enxergando o funcionário como um ser consciente, capaz de agir de forma criativa e com responsabilidade.

“ A estrutura organizacional, além de responder à formulação estratégica da empresa, deve funcionar como meio de realização do quadro de pessoal” (Aquino, 1980, p.103).

O quadro funcional demonstra comprometimento e grande conhecimento das funções desempenhadas em cada setor. As equipes, no entanto, não tem autonomia para nenhum tipo de decisão, são poucas estimuladas a criar e promover mudanças nos processos. Este fato faz com que as equipes sintam-se desconfortáveis, pois julgam-se capazes de responder por processos rotineiros básicos com autonomia e segurança. Ainda assim, predomina um bom ambiente de trabalho, como colaboração mútua, respeito e bom humor.

A valorização nesta organização, ocorre justamente através da apresentação de resultados mensuráveis, independente dos esforços para atingir estes resultados. Impera a ânsia pelo reconhecimento, pela mudança de atitudes e comportamentos mais autoritários e inflexíveis, pela valorização humana e possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal..

Esta função de proporcionar a realização do quadro de pessoal ainda é falha. O indivíduo ainda é visto como um recurso utilizado pra atingir os fins da empresa, que são a rentabilidade e a lucratividade. Há muito o que se fazer para que seja visto como um parceiro e como aliado no crescimento mercadológico. Faltam políticas humanísticas que norteiem as ações e orientações para a participação organizacional.

Segundo Aquino, a participação organizacional consiste na transformação da empresa em uma comunidade real, que tem como idéia a prática da política humanística em oposição às tendências desumanizantes do individualismo e a abertura para maior participação poderá contribuir para aumentar o desempenho da empresa (Aquino, 1980).

A estratégia de participação organizacional é uma alternativa para estimular a participação do quadro funcional na vida da organização, estimular a integração e proporcionar maior realização.

## 6 – RECOMENDAÇÕES

Frente a todo o exposto anteriormente, observa-se a necessidade de um trabalho estruturado, integrado e contínuo, que envolva tanto a Diretoria quanto os demais funcionários. Como já citado, a organização é um sistema complexo, pois constitui-se de pessoas, maquinários, relações financeiras, espaço geográfico e ao mesmo tempo singular, pois envolve estilos próprios de gestão e de administração. A percepção e análise da singularidade e da complexidade nos dá referências do funcionamento de cada organização. É a partir destas referências que os sistemas internos se organizam e se desenvolvem, determinando assim um ou outro estilo de organização.

Apesar das desconformidades apresentados nos processos setoriais da AJLSC, ou seja, comerciais, administrativos, operacionais, gerenciais, focaremos especificamente no setor de RH e em seus processos inerentes.

Este setor encontra-se atrelado, como dito anteriormente a processos tradicionais e burocráticos, mais voltados a departamento de pessoal. Percebe-se uma carência e uma necessidade aflorada de um RH que realmente trabalhe através do potencial humano, preocupando-se com a adaptação, com o desenvolvimento, com o aproveitamento e com o bem-estar de seus funcionários.

Partindo-se do princípio de que já existem certas funções de RH pré-estabelecidas na organização em questão, faz-se necessário primeiramente, entender este sistema complexo e singular que é a organização AJLSC. Através do apresentado no decorrer deste trabalho,

podemos entender a AJLSC como uma organização relativamente nova, que se estruturou e se estabeleceu no seu segmento através do esforço e dedicação de um de seus fundadores e do mercado favorável ao tipo de negócio estabelecido: a comercialização e a distribuição de produtos para climatização.

Desde o início e posteriormente de modo mais enfático – após o crescimento financeiro e mercadológico - o foco foi a área comercial, pois foi e continua sendo a área que possibilita visualização e mensuração dos retornos financeiros de modo mais rápido, afinal é a área de negócios da empresa e através da qual a mesma adquire viabilidade. A administração tornou-se mais centralizada e controladora a partir do momento em que informatizaram-se os procedimentos de trabalho. Atualmente o mercado não se mostra tão propício e favorável ao crescimento contínuo. Assim como nos demais segmentos, a AJLSC sentiu o impacto da crise, da mudança de governo, da diminuição do poder aquisitivo e da postura de resguardo do consumidor brasileiro.

Como dito anteriormente, a organização é composta, além de outras coisas, por pessoas, e pode otimizar os processos e os resultado otimizando os recursos humanos nela disponíveis. Percebe-se que o fator humano ainda é subestimado dentro da visão de crescimento da AJLSC.

O fato é que não se administram pessoas, como se presumia anteriormente. Mas ainda permanecem alguns pensamentos como:

- “pessoas que trabalham para uma organização dependem dela para seu sustento, logo, estão sendo pagas para fazer seu trabalho e se satisfazem com a remuneração que lhes é oferecida; pessoas que trabalham para organização são subordinadas, logo, espera que façam o



que lhes é mandado, nada mais; a remuneração é o suficiente para manter a satisfação dos funcionários”.

A administração de pessoas, no entanto, é um trabalho que envolve a preocupação com as necessidades do outro, ou seja, com que o outro quer. Pessoas não são administradas, elas são lideradas, estimuladas, desafiadas na maximização de seus desempenhos. A postura perante o funcionário ainda é a tradicional. Vemos que adotam-se estilos autocráticos e centralizadores de gerenciamento. As equipes de trabalho devem produzir o que é esperado, pois são remuneradas pelo que fazem. Criatividade e inovação ainda não permeiam os processos. Enfim, uma organização capitalizada, estruturada através de uma visão adequada de negócios, mas com uma enorme carência no que se refere ao humano dentro da organização. É notória a falta de um RH atuante, que faça do recurso e do capital humano da AJLSC um diferencial a ser demonstrado ao mercado.

A partir deste relato, sugere-se o estabelecimento de diretrizes que proporcionem à área de RH um tratamento integrado e sistêmico em suas operações, libertando-a da abordagem burocrática, tradicional e de procedimentos específicos. Diretrizes que possam nortear, estruturar, normatizar, procedimentar e implantar instrumentos de controle para as funções do setor de RH, ou seja, funções de: procura, desenvolvimento, retenção, pesquisa e utilização de recursos humanos.

A elaboração das diretrizes de recursos humanos requer certas medidas preliminares como: a definição clara dos objetivos da empresa e das estratégias, uma análise ambiental envolvendo os aspectos internos e externos da organização, a definição de uma filosofia e de

uma doutrina de Recursos Humanos, de um conjunto de valores voltados para o homem no trabalho. O termo Filosofia de Recursos Humanos pode ser definido

“ como a postura da empresa diante do problema de pessoal. Uma filosofia é válida quando apresentada na crença do valor, da potencialidade e da capacidade de crescimento e desenvolvimento do ser humano (...) Como as políticas são extraídas da realidade, o conhecimento e a interpretação da conjuntura interna e externa são o meio lógico para a elaboração de diretrizes. (...) A análise da conjuntura interna da organização visa aprender o padrão cultural e institucional da empresa, identificar o perfil do trabalhador, conhecer seus maiores anseios, reivindicações, etc. Já que as diretrizes funcionam como instrumentos de liderança pragmática, por meio da qual se faz o balanceamento dos interesses da empresas e do empregado, nada mais indicado do que procurar saber, antecipadamente, as expectativas da mão-de-obra” (Aquino, 1980, p.120).

Recomenda-se que o projeto de definição de diretrizes seja traçado com a diretoria, pois deve estar bem alinhado com os demais propósitos da organização. Poderá ser estruturado através discussões entre diretoria e RH, apresentação de seminários explicativos e definição de um comitê de avaliações das diretrizes gerais e específicas. Analisando de forma mais simplificada e esquematizada, poderíamos traçar os seguintes passos: definição dos objetivos, das estratégias, da filosofia e da doutrina de RH, estruturação de um comitê, realização de seminários, elaboração de um quadro de resultados, determinação das próximas ações.

Dentro das diretrizes, é muito importante a definição da missão e das políticas que nortearão o departamento de RH e conseqüentemente as ações posteriores. A Missão da AJLSC é “Atender aos clientes com qualidade, satisfazendo-o em todas as suas necessidades”. Já que a satisfação do cliente deve ser total, porque não satisfazer também o quadro funcional para que cada vez mais estes possam satisfazer os clientes? A Missão do Recursos Humanos poderia estar fundamentada em “trabalhar para o desenvolvimento e o bem estar de seus funcionários, proporcionando satisfação nas atividades que realizam através de uma política de valores”. Os valores que a Diretoria repassa aos funcionários são valores como: respeito e

integridade. Porque não passar a valorizar o funcionário por seu desempenho diário, pela reciprocidade, valorizar e estimular a aprendizagem, a capacitação e o desenvolvimento? E mais do que isso, trabalhar para que estes valores sejam internalizados e reforçados a cada dia?

As políticas poderão ser definidas juntamente com a diretoria e agrupadas em um Manual de Políticas e Procedimentos da AJLSC, que englobaria os seguintes itens:

- Processos de Recrutamento e Seleção (Tipos de Processos, Objetivos, Políticas, Fluxo e Características do Processo, Responsabilidades Envolvidas);

Sendo a área de recrutamento e seleção pré-existente e inicialmente estruturada na AJLSC, recomenda-se a procedimentação, formalização e o estabelecimento de normas para recrutamento, etapas de seleção e contratação, critérios e instrumentos para seleção de pessoal e demais itens citados no item 5 deste trabalho.

- Política de Remuneração e Benefícios (Tipos de Benefícios, Público Atingido, Objetivos, Mecanismos de Distribuição, Formas de Remuneração, Aumento de Quadro e Criação de Cargos);

Neste item, recomenda-se também a estruturação de políticas de promoção interna, que possibilitem e estimulem os próprios funcionários a buscarem cargos de maior responsabilidade ou até mesmo áreas diversificadas dentro da empresa. A promoção interna proporciona envolvimento e retenção de bons profissionais, pois estimula o crescimento interno. Além disso, diminui a sensação de isolamento, apreensão e ansiedade e insegurança.

Recomenda-se juntamente com a política de cargos e salários e de avaliação de desempenho, a estruturação de políticas de compensação, que estabeleçam faixas e possibilidades de remuneração para cargos diferentes dentro da organização.

Recomenda-se uma revisão e reformulação ao plano de cargos e salários pré-estabelecido, contemplando as funções, os requisitos, os desafios do cargo, as subordinações e as supervisões. Deverá ser estruturado de modo a contemplar o crescimento profissional. Para tanto, as avaliações de desempenho servirão como instrumentos de apoio.

- Política de Treinamento e Desenvolvimento (Objetivos, Público Alvo, Normas, Etapas, Periodicidade, Planejamento Estratégico de Pessoas, Avaliações de Potencial, Avaliações de Performance e Desempenho, Pesquisas de Satisfação, Cursos, Programa de Estagiários);

A atual situação revela-nos a necessidade de trabalhar urgentemente em três focos, Integração, Avaliação de Desempenho e Treinamento.

Percebe-se a necessidade do estabelecimento de uma política de integração que vise o respeito, a reciprocidade e a aprendizagem, proporcionando condições satisfatórias de trabalho. Para implementar uma política de integração, recomenda-se a visualização e entendimento da organização como um sistema aberto, que é influenciado por fatores externos. Isso quer dizer que a conduta dos funcionários é influenciada por fatores extra-organizacionais e quando estes fatores são negativos a organização pode compensar as frustrações ou sentimentos negativos com um ambiente saudável (através da contínua prática dos 5s, de ginásticas laborais, etc), no qual o funcionário poderá produzir, criar e se inter-relacionar.

“A integração do trabalhador é um dos pontos de partida para se conseguir um melhor rendimento da empresa. Enquanto não houver envolvimento indivíduo organização, a produtividade dos recursos humanos permanecerá sempre uma meta utópica”(Aquino, 1980, p 38).

Promover a integração do indivíduo e da organização é desenvolver uma capacidade mútua de absorção por meio de um relacionamento maduro e proveitoso. A integração deve ser vista como um processo de vantagens recíprocas e de atendimento tanto dos objetivos da organização e quanto dos objetivos individuais. O indivíduo vivencia e representa vários papéis na sociedade que está inserido.

“ Quando a empresa estimula apenas valores econômicos no vínculo empregatício, a integração entre os componentes da organização torna-se limitada e pobre de espírito, o que distancia o empregado da organização, pois os efeitos do salário são rapidamente absorvidos e o trabalhador passa a render somente o que está sendo estipulado no envelope do pagamento. A própria empresa desestimula a integração quando se interessa pelo trabalhador somente no aspecto para o qual está sendo pago. É uma maneira indireta de dizer-lhe que o restante de sua potencialidade seja utilizado em outros locais”(Aquino, 1980, p 40).

É importante lembrar que a organização possui também um papel social. Quando falamos de socialização, orientação e desenvolvimento de empregados estamos nos referindo a um processo para ajudar os novos funcionários a se adaptarem às suas organizações e responsabilidades de trabalho. Esses programas visam ajudar os empregados a compreenderem o que é trabalhar na organização e a fazê-los ficar plenamente produtivos o mais depressa possível. Falar em socialização é falar em um processo de adaptação aos processos e transições pelas quais os empregados passam. A orientação ao novo empregado abrange atividades envolvidas na apresentação do novo funcionário à organização, à sua unidade de trabalho, aos novos colegas, à nova rotina, às informações básicas da organização.

Durante a orientação dos funcionários, é importante que se utilize e aplique um guia de referência, ou seja, um manual do funcionário. É um instrumento que serve tanto para o

empregado quanto para o empregador, proporciona uma fonte central de informações que transmite dados úteis e reais da organização.

“... oferece aos empregados uma oportunidade de aprender sobre a companhia e o que a companhia lhes proporciona (...) de uma maneira que permite a cada um compreender a informação de seu próprio ritmo (...) serve ainda para garantir que qualquer política da administração de RH será justa, eqüitativa e aplicada de forma sistemática” (ROBBINS E DECENZO, 1990, pg 273).

Os programas de integração familiarizam os novos funcionários com os papéis, com a organização, com o grupo, com normas, regras, com a vida organizacional em si.

O ser humano não é única e exclusivamente uma variável econômica, é uma unidade psico-social com expectativas, necessidades, potencialidades, que para se sentir motivado em determinado grupo ou cultura, precisa que o mesmo lhe proporcione condições de se satisfazer.

Existe uma fenda entre organização e indivíduos nela inseridos e esta aproximação constitui-se como um dos desafios da área de recursos humanos. A política de integração visa reduzir ou minimizar este conflito entre capital e trabalho, através da aproximação e da criação de um vínculo entre as partes.

Durante o processo de integração, propõe-se primeiramente conhecer as expectativas criadas entre a diretoria ou responsável pela contratação e o novo funcionário. Recomenda-se a estruturação de um treinamento setorial e intersetorial após contratação. Este treinamento deverá ser estruturado juntamente com o gerente da área ou o superior imediato. Após treinamento deverá ser realizado acompanhamento do novo funcionário

Para AJLSC sugere-se a estruturação de um programa nos seguintes moldes:

#### A - Apresentação de assuntos organizacionais:

- Histórico AJL
- Identificação dos Diretores
- Mapa das instalações físicas
- Organograma
- Linha de serviços e produtos
- Políticas e regras da empresa
- Missão e Visão
- Regulamentos e normas
- Manual do funcionário
- Apresentação das diretrizes e políticas de RH

#### B -Apresentação dos benefícios e Plano de Cargos e Salários:

- Dia de pagamento e holerith
- Benefícios
- Cartão ponto e hora extra
- Férias e feriados
- Intervalos de descanso
- Benefícios de treinamento e educação
- Serviços proporcionados
- Convênios
- Plano de cargos e Salários

#### C -Apresentação ao quadro Funcional:

- Diretoria
- Setores Administrativo, Expedição, RH, Comercial, Técnico....

#### D –Apresentação e familiarização como Cargo a ser ocupado:

- Local de trabalho
- Denominação do Cargo
- Objetivos e desafios do cargo
- Responsabilidade por orientação
- Atividades inerentes
- Requisitos de segurança e uniformização
- Relacionamento e autonomia

Ainda neste item Políticas de treinamento e Desenvolvimento, ressalta-se a necessidade de implementar Avaliações de Desempenho.

“ Avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado ao cargo,...) mostram aos empregados onde estão deficientes (...) tornam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetivas, (...) servem como controle de qualidade do desempenho do empregado e do departamento pessoal. (Aquino 1980, p.269).

A avaliação de desempenho exige padrões de desempenho e medidas confiáveis e auxilia na melhoria de desempenho, pois fornece retro-informação sobre o desempenho e permite intervenções afim de melhorá-lo; no ajustamento de remuneração; nas decisões de



colocação; nas necessidades de treinamento e desenvolvimento, no planejamento e desenvolvimento de carreira, na identificação de deficiências no preenchimento de vagas.

“A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho” (Milkovich, G. T. e Boudreau. J. W, 2000, p 98).

As avaliações de desempenho podem servir para quatro propósitos:retornar informações sobre pontos fortes e fracos, diferenciar os indivíduos visando a recompensa, avaliar e manter o sistema de RH, gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações (demissão, por exemplo). As informações sobre desempenho podem servir de base para qualquer decisão. A avaliação, como qualquer medição de desempenho, deve ser flexível e elaborada em conjunto pelo RH, diretoria e responsáveis diretos pelas equipes de trabalho.

Sugere-se também o estabelecimento de políticas de treinamento e desenvolvimento, que proporcionem maior nível de conhecimento, aprendizado e crescimento ao quadro funcional, além da redefinição de políticas de admissão e demissão alinhadas com os propósitos da organização.

Sugere-se que anualmente sejam estruturados e realizados treinamentos (baseados em levantamento de necessidades) com posteriores avaliações. O treinamento proporciona não apenas o crescimento e desenvolvimento do quadro funcional, mas proporciona o desenvolvimento da função utilização de pessoal.

- Política de Saúde e Segurança no Trabalho (Objetivos, Público Envolvido, Normas, Procedimentos);
- Política de Administração Funcional (Objetivos, Público Envolvido, Admissão/Experiência/Demissão: dados cadastrais, registro, cartão ponto, 13º salário, FGTS, seguro desemprego, atestados, férias, licenças, abonos, folha de pagamento, reembolsos, Regulamento interno: frequência, mudança de horário, faltas, afastamentos, justa causa, identificações funcionais, postura – Transferências);
- Programa de Comunicação Interna (Objetivos, Diretrizes, Responsabilidades Envolvidas, Público-alvo, Veículos e Canais de Comunicação);

Atrelada a função de pesquisa, recomenda-se a realização de uma pesquisa sobre a utilização dos meios de comunicação utilizados na AJLSC para posterior trabalho de comunicação através do RH. A sugestão é trabalhar com programas de comunicação interna. Os programas de comunicação da administração de RH visam manter os empregados interessados ao que está acontecendo na organização. Servem como uma base para aumentar o grau de lealdade e de dedicação. Ao se desenvolver na cultura da empresa um meio sistemático através do qual as informações fluem livremente, são precisas e oportunas, os empregados podem perceber que a organização os valoriza. Este sistema desenvolve a confiança e a franqueza entre os membros da organização. As comunicações da administração de RH têm a capacidade de promover muitas mudanças positivas na organização. Para desenvolver e colocar em prática um programa interno de comunicação organizacional, deve-se, antes de tudo, obter o apoio e o envolvimento da alta administração. Os empregados devem perceber que qualquer atividade para melhorar o ambiente de trabalho é endossada pela alta administração da organização. O

fluxo ascendente da comunicação também tem importância, pois também os funcionários retêm informações que são importantes para a diretoria.

“No lado extremo, se cada informação que existe numa organização fosse comunicada, nenhum trabalho jamais seria feito, as pessoas passariam o dia inteiro ocupadas com a sobrecarga de informações (...) os empregados precisam de informações pertinentes (...) para realizar seu trabalho. Isso inclui, geralmente, os rumos da empresa (objetivos estratégicos), os resultados atuais de vendas/serviços/produção, novos produtos ou linhas de serviço e mudanças nas políticas de recursos humanos” (Robbins e Decenzo, 1990, p 271).

Faz-se necessário, desenvolver no sistema organizacional um meio para avaliação do fluxo de informações e fomentar o feedback entre os membros da organização.

- Programa de Auxílio ao Funcionário (Objetivos, Normas, Meios Utilização, Público-Alvo)

As funções de desenvolvimento, retenção, pesquisa e utilização de recursos humanos devem ser procedimentadas e estruturadas de acordo com as diretrizes traçadas. As funções de desenvolvimento e retenção de talentos podem ser colocadas em prática através dos treinamentos, reciclagens profissionais, das políticas de promoção e compensação baseadas no plano de cargos e salários. A função de pesquisa poderá ser praticada através de pesquisas internas de satisfação e motivação, além de pesquisas de clima organizacional, sempre com o propósito de conhecer cada vez mais o quadro funcional. A função de utilização poderá ser melhor desempenhada a partir do momento em que o RH passe a conhecer melhor o quadro funcional, as suas necessidades, as potencialidades e que pratica-se a política de promoção dentro da organização.

Paralelamente a estas funções e encaixando-se na função desenvolvimento, sugere-se que as reuniões de melhorias contínuas R.M.C. permaneçam, pois observa-se um envolvimento

das equipes nos trabalhos, dedicação e motivação para desempenho das atividades propostas e implementação de ações. Sugere-se, no entanto o estabelecimento de temas a serem trabalhados até o final do ano de 2004, para que as reuniões possam abordar temas complementares e seqüências. Deve-se, também, estruturar um instrumento de avaliação através do qual as Reuniões de Melhoria Contínua possam ser mensuradas para verificação do grau de satisfação e de envolvimento. Como projeto posterior, as R. M. C. devem ser desmembradas para as demais filiais.

Sugere-se, um novo Diagnóstico Organizacional a fim de mensurar as questões anteriormente avaliadas e outras que são relevantes para o crescimento organizacional.

Outras sugestões para desenvolvimento de novas estratégias de atuação do RH são: resgatar a cultura e os valores da empresa e posteriormente desenvolver políticas culturais na organização, visando disseminar novos modelos mentais para reflexão, abordagem do processo de aprendizado e ação; estruturação da memória organizacional, através dos representantes das áreas de especialidade, processos, estruturas, registros, sistemas, manuais, documentos, livros, vídeos, etc.

## 7. CONCLUSÃO

Analisando o trabalho proposto e a atual situação da empresa AJLSC, no que se refere a administração, função, práticas de recursos humanos e de pessoas, observa-se um grande trabalho a ser desenvolvido. É fato que o modelo dominante das empresas no país, dentre as empresas familiares, de pequeno e médio porte, ainda pode ser caracterizado como tradicional, paternalista, autocrático e em particular associado as funções de controle.

No entanto, a incerteza dos tempos atuais por si só, já impõe a necessidade de reformulação de planos de gerenciamento de pessoas e de recursos humanos.

A vantagem competitiva obtida através da diferenciação e do foco na qualidade; a necessidade de adaptação às mudanças e às exigências de novas relações de trabalho (com a redução do controle burocrático e favorecimento da inovação); os modelos de excelência; a mudança da administração de departamento pessoal para modelos mais voltados a inovação e para a administração de políticas de pessoal; as novas características organizacionais (como flexibilidade funcional e numérica); os aspectos estruturais como interdependência de mercados; etc, todos estes fatores influenciaram as diferentes formas de organização, de gestão e de relações de trabalho.

No momento em que o mercado sofre constantes mudanças e as exigências são cada vez maiores, evidencia-se a oportunidade de um RH atuante, que se faça presente através da proximidade do funcionário e também de parcerias com os diretores e com os gerentes ,

criando alternativas, repassando conhecimentos, realizando suporte, criando infra-estrutura e intermediando processos e relações em busca da melhoria e da competitividade.

Percebe-se, então, a relevância de uma função amplificada de RH que se proponha a agregar valor à organização e obter resultados através de um gerenciamento humanizado e estruturado.

As iniciativas voltadas para a implantação de novas políticas e práticas de RH devem se direcionar para a participação e o para o envolvimento de todos os níveis funcionais e hierárquicos, para o comprometimento dos empregados frente aos objetivos organizacionais, para o crescente aumento da capacitação profissional dos agentes produtivos, para a responsabilidade, para a liberdade e expressão do pensamento, além de direcionar-se para a possibilidade de autonomia, auto-realização e reconhecimento pelos esforços.

Requer assim, que o RH da AJLSC promova mudanças essenciais nos seu modo de atuação. Deve estar capacitado para atender os múltiplos papéis dentro da organização, desde o operacional, o estratégico, até o gerencial (tanto de pessoas e processos). Além disso, deve adotar uma visão mais estratégica (visando auto-qualificação, atualização constante, motivação, integração, gerenciamento de processo de mudança, criação de culturas locais de trabalho) e global do gerenciamento do negocio e das pessoas da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, CLEBER PINHEIRO DE, **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**, São Paulo: Editora Atlas, 1980.

CHIAVENATTO, IDALBERTO, **Recursos Humanos**. 4 ed., compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATTO, IDALBERTO, **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, PETER FERDINAND, **Fator Humano e Desempenho**, São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1909.

DRUCKER, PETER FERDINAND, **Prática de Administração de Empresas**, São Paulo: Editora Pioneira, 1909.

HARBIXON, FREDERICK; MYRES, CHARLES A., **Educação, Mão-de-obra e Crescimento Econômico**, São Paulo: Editora Fundo de Cultura, 1965.

LOBOS, JULIO A., **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas, 1979.

LUCENA, MARIA DIVA DA SALETE, **Planejamento de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas, 1995.

LUCENA, MARIA DIVA DA SALETE, **Avaliação de Desempenho: Métodos e Acompanhamento**, São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1967.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W., **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ROBBINS, S.P; DECENZO, D. A., **Administração de Recursos Humanos**, 6 edição, Rio de Janeiro: Editora LCT, 1990.

TOLEDO, FLAVIO DE, **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**, 8 edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

WAGNERR III, JOHN A: HOLLENBECK, JOHN R., **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2002.

WERTHER, WILLIAN B.; DAVIS KEITH, **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**, São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1983.